

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

STRATÉGIES DISCURSIVES UTILISÉES PAR LES ENTREPRISES  
EN RÉPONSE AUX CATASTROPHES ENVIRONNEMENTALES  
EN VUE DE RÉPARER LEUR LÉGITIMITÉ :  
LE CAS DE L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR  
ILHAM LOUDY

OCTOBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, j'exprime mes vifs remerciements à monsieur Gaétan Breton ; sans ses conseils et ses exigences, ce travail n'aurait pu être réalisé.

J'exprime mes vifs remerciements aux membres du programme de maîtrise Comptabilité, contrôle, audit : madame Nadia Smaili, madame Louise Rolande, madame Chantal Viger et madame Mélanie Racine pour leurs efforts et leurs encouragements tout au long de la période de mes études.

J'exprime mes vifs remerciements à mes professeurs madame Marie-André Caron, madame Nadia Smaili, monsieur Hassan El-Ibrami et un remerciement spécial à monsieur Marc Hasbani de m'avoir poussée à rédiger un travail de recherche qui était pour moi une source d'inspiration pour le présent sujet.

Je tiens à remercier également mes professeurs depuis le primaire, et spécialement monsieur Mustapha Loudy, madame Fatiha Zerhouni, monsieur Abderrazak Fachtali, monsieur Abdelhamid Sebti, monsieur Bouchaib Abdellaoui et monsieur Ahmed Naiim. Chacun d'eux a laissé une trace dans mes connaissances académiques et mes compétences professionnelles.

## DÉDICACE

À la mémoire de Mamy Zineb, à mes parents, à ma sœur Lamya et à sa petite Znouba, à mes frères Tarik, Nabil et Karam, et à mon oncle préféré Khalid, à mon mari Omar et mes enfants, Salah Eddine et Mohammed Ali Maachou, pour leur soutien durant les moments difficiles, à toute la famille Loudy et à toute la famille Rihani.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	x
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
THÉORIE DE LÉGITIMITÉ ET THÉORIE DE L' <i>AGENDA SETTING</i> .....	4
1.1 La théorie de légitimité .....	4
1.1.1 Définition et origine de la légitimité .....	6
1.1.2 Légitimité et contrat social .....	8
1.1.3 Légitimité organisationnelle et niveaux de légitimité .....	11
1.1.4 Les phases de la légitimité organisationnelle .....	14
1.1.5 Le caractère dynamique de la légitimité .....	15
1.1.6 La perte de légitimité .....	16
1.1.7 Crise de légitimité .....	19
1.2 La théorie de l' <i>Agenda Setting</i> .....	21
CHAPITRE II	
LES STRATÉGIES DISCURSIVES .....	24
2.1 L'entreprise n'est qu'un discours .....	24
2.1.1 Définition du discours .....	24
2.1.2 L'entreprise vue comme discours .....	25
2.2 La légitimité est aussi un discours .....	27
2.3 Rapport annuel et stratégies de légitimation .....	28
2.4 Les méthodes d'analyse discursive .....	31

CHAPITRE III	
SECTEUR PÉTROLIER ET CADRE CONCEPTUEL .....	36
3.1 Le secteur pétrolier .....	36
3.2.1 Effets de l'industrie pétrolière sur l'environnement .....	37
3.2.2 Catastrophes pétrolières .....	38
3.2.3 Légitimité du secteur pétrolier en crise .....	41
3.2.4 Réaction des autorités américaines .....	48
3.2.5 Réaction des groupes de protection de l'environnement .....	53
3.2.6 Amendes, indemnité et autres .....	56
3.2.7 Réaction à l'international .....	60
3.2.8 Principaux acteurs pétroliers .....	63
3.3 Question, objectif de recherche et cadre conceptuel .....	73
3.3.1 Question et objectif de recherche .....	73
3.3.2 Cadre conceptuel .....	74
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE .....	77
4.1 La légitimité du secteur pétrolier et le choc de la <i>Deepwater Horizon</i> .....	77
4.2 L'étude de cas .....	80
4.3 Cas à l'étude : British Petroleum .....	83
4.4 Le <i>storytelling</i> .....	87
4.5 L'analyse sémiotique .....	89
4.5.1 La structure actantielle .....	90
4.5.2 Structure temporelle .....	92
4.5.3 Les fonctions (transformations) .....	93
4.5.4 Les séquences .....	93
4.6 Grille et corpus .....	96
4.7 Conclusion de la méthodologie .....	101

CHAPITRE V	
ANALYSE DES RÉSULTATS .....	102
5.1 Structure actantielle.....	102
5.2 Structure temporelle .....	108
5.3 Les transformations .....	108
5.4 Stratégies discursives .....	111
5.5 Situation réelle .....	125
CONCLUSION .....	133
BIBLIOGRAPHIE .....	137

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 <i>Types of Legitimacy Related With Enterprise</i> .....	13
4.1 Exemples d'actants et de rôles actantiels .....	91
4.2 Résumé de la structure actancielle avec exemple d'application .....	92
4.3 Structure temporelle .....	93
4.4 Exemple de séries de séquences .....	94
4.5 Séquences élémentaires et processus de transformations .....	95
4.6 Grille d'analyse .....	97
5.1 La structure actantielle de la lettre du président de BP (2010) .....	104
5.2 Transformations dans la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP .....	110

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les 4 actions de Lindbloom (1994) .....	30
3.1 Exemples de marées noires .....	38
3.2 Dépenses engendrées par British Petroleum liées aux dommages de l'accident <i>Deepwater Horizon</i> .....	57
3.3 Revenus totaux et profits de BP de 2009 à 2013 en milliard USD .....	58
3.4 Les plus grandes entreprises du monde, selon le chiffre d'affaires réalisé en 2010 et 2011 (classement effectué par le magazine <i>Fortune</i> ) .....	65
3.5 Les plus grandes entreprises du monde selon le chiffre d'affaires réalisé en 2012 et 2013 selon le magazine <i>Fortune</i> .....	66
3.6 Le produit intérieur brut du Québec de 2009 à 2013 en milliard de dollars américains .....	68
3.7 Revenus totaux des cinq plus grandes compagnies pétrolières de 2009 à 2013 en milliard de dollars américains .....	68
3.8 Comparaison des revenus totaux des cinq plus grandes compagnies réalisés en 2013 au PIB de l'ensemble du Québec en 2013 en milliard de dollars américains .....	69
3.9 Profits des cinq plus grandes compagnies pétrolières de 2009 à 2013 en milliard USD .....	71
4.1 Résultats de la recherche par mots clés sur la base de données <i>Eureka</i> par mois (2010) (mots clés : industrie pétrolière, British Petroleum, marée noire) .....	79
4.2 Résultats de la recherche par mots clés sur la base de données <i>Eureka</i> pour les mois d'avril, mai, juin et juillet 2009 et 2010 (mots clés : industrie pétrolière, British Petroleum, marée noire) .....	79
4.3 <i>BP Share Data</i> .....	86
5.1 Structure actantielle et fonctionnelle appliquée à la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP .....	103

5.2	Niveau profond et niveau de surface dans la lettre de-président 2010 de BP .....	105
5.3	Structure temporelle de la lettre du président 2010 de BP .....	108
5.4	Exemple de réponses de BP pour chaque problème .....	112
5.5	Exemple de réponses de BP à la crise par type de légitimité (selon schéma Hasbani et Breton 2013) .....	113
5.6	Stratégies discursives utilisées dans la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP en réponse à la crise de légitimité et liens avec la littérature .....	124
5.7	Réponses de BP aux recommandations de la <i>National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Off Shore Drilling</i> .....	130

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BP	British Petroleum
GES	Gaz à effet de serre
SFR	Statoil Fuel & Retail
ARR	Alfa Access Renova
OMI	Organisation maritime internationale
OILPOL	<i>Oil Pollution</i>
MARPOL	<i>Marine pollution</i>
FIPOL	Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures
SNPD	Substances nocives ou potentiellement dangereuses
OPA	<i>Oil Pollution Act</i>
SEC	Securities and Exchange Commission
ONE	Office national de l'énergie
ONU	Organisation internationale des Nations unies
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
NRDC	<i>Natural Resources Defense Council</i>



## RÉSUMÉ

La légitimité est une condition essentielle pour qu'un secteur d'activité puisse avoir accès aux ressources collectives. Pour ce faire, il doit paraître répondre aux normes et perceptions sociétales. Ce qui constitue un défi. L'industrie pétrolière est au cœur de ce défi. C'est une industrie parmi les plus complexes avec plusieurs enjeux et contraintes.

Ces dernières décennies, l'industrie pétrolière était confrontée à plusieurs questions sur sa légitimité, et spécialement suite aux différents accidents pétroliers qu'a connus le siècle. Ces accidents ont provoqué des désastres écologiques mettant le secteur dans son ensemble sous fortes pressions sociétales. Cependant, les pétrolières continuent à réaliser des revenus records.

La présente recherche vise à identifier les stratégies discursives mises en place par une industrie en cas de crise de légitimité. La théorie de la légitimité à partir de la notion de « contrat social » entre les organisations, la société et la théorie de l'*Agenda Setting* constitue le cadre théorique de notre étude de cas. La théorie de l'*Agenda Setting* nous permettra de déterminer les préoccupations sociétales à travers un examen d'un certain nombre de journaux et la presse écrite, alors que la théorie de la légitimité nous amènera à porter une preuve supplémentaire qu'en cas de crise, les entreprises utilisent des stratégies de légitimation afin de réparer leur légitimité.

L'étude de cas analyse le discours du groupe British Petroleum SA (ci-après, BP), l'un des plus grands groupes pétroliers dans le monde, un discours véhiculé à travers la lettre du président du rapport annuel (2010). La société dispose d'une importante présence internationale et intervient dans des secteurs écologiquement sensibles. En 2010, elle a été confrontée à une catastrophe environnementale : l'explosion de la plate-forme *Deepwater Horizon* (20 avril 2010) dans le golfe du Mexique. Ce désastre écologique a provoqué 11 morts et une marée noire sans précédent, atteignant la Louisiane et les Mississipi.

Étant donné que l'entreprise est un discours et la légitimité est une conversation entre le secteur et l'opinion publique, donc le maintien et la réparation de la légitimité sont étudiés par une méthode d'analyse de discours : l'analyse sémiotique.



L'application de l'analyse sémiotique selon le modèle de Breton (2009) fait ressortir que la lettre du président du rapport annuel (2010) de BP dispose d'une structure de conte et que l'industrie met en place des stratégies discursives en cas de crise.

Cette recherche considère que la légitimité est liée à l'ensemble du secteur d'activité et fait ressortir que plus l'activité est vitale, plus les acteurs pourront jouer sur le processus. L'analyse de la gestion de la légitimité dans d'autres secteurs sensibles pourra enrichir le présent constat.

Mots clés : théorie de légitimité, théorie de l'*Agenda Setting*, analyse sémiotique, stratégies discursives, *storytelling*, rapport annuel, industrie pétrolière.

## INTRODUCTION

La légitimité est une condition essentielle pour qu'un secteur d'activité puisse avoir accès aux ressources collectives. Pour ce faire, il doit paraître répondant aux normes et aux perceptions sociétales. Ce qui constitue un défi. L'industrie pétrolière est au cœur de ce défi. C'est une industrie parmi les plus complexes avec plusieurs enjeux et contraintes.

Au cours des décennies récentes, l'industrie pétrolière était confrontée à plusieurs questions sur sa légitimité dans l'ensemble et spécialement après les différents accidents pétroliers qui se sont multipliés et qui ont provoqué des désastres écologiques (par exemple l'Exxon Valdez en 1989, Erika en 1999, le golfe du Mexique en 2010). Cependant, les pétrolières continuent à réaliser des revenus records. L'activité pétrolière est vitale, mais les modes de fonctionnement sont sujets à beaucoup de contestations. Ajoutons que le monde est face à un risque de diminution irréversible de la quantité des ressources pétrolières<sup>1</sup>. Ce qui aura des conséquences économiques et sociales néfastes. Étant donné le caractère fini de la ressource, il est nécessaire de trouver des alternatives. Ces dernières sont de plus en plus perçues comme existantes, mais leur développement semble bloqué par des intérêts liés aux entreprises pétrolières. Donc, la méfiance grandit bien que l'on continue d'utiliser le produit en attendant mieux. Et la méfiance engendre des problèmes de légitimité.

---

<sup>1</sup> Karmapolis, K. (2008, Juin) « No Petrol, la fin du pétrole n'aura pas lieu ». Récupéré le 30 mai 2014, de <http://www.karmapolis.be/pipeline/petrole.html>.

Ce travail s'inscrit dans ce contexte et vise à inventorier les différentes stratégies de légitimation utilisées par les organisations en cas d'accident mettant leur légitimité en crise. Par conséquent, l'objectif est de répondre à la question de recherche suivante :

- **Quelles stratégies discursives l'industrie utilise-t-elle en vue de réparer sa légitimité lors de crise?**

Une étude de cas examinera les décisions de communication et les pratiques de British Petroleum (BP), l'un des leaders internationaux des compagnies de pétrole et de gaz (le carburant, l'énergie et la vente au détail des services et des produits pétrochimiques).

Le choix du groupe BP nous apparaît intéressant, car ce dernier dispose d'une importante présence internationale et opère dans des secteurs écologiquement sensibles, ce qui le met face à des pressions et des questions d'ordres éthique et social. En 2010, il a fait face à un accident industriel hautement médiatisé causant un désastre écologique sans précédent dans le golfe du Mexique : l'explosion de la plateforme *Deepwater Horizon* (20 avril 2010).

En réponse à ces accidents, la compagnie British Petroleum en particulier et l'industrie pétrolière en général sont confrontées à une forte visibilité médiatique et à des contestations et des pressions sociétales quant aux effets négatifs de leurs activités sur l'environnement et sur certaines communautés. Ces contestations ont touché le secteur pétrolier dans son ensemble.

Malgré ces pressions, ce groupe pétrolier est classé au 3<sup>e</sup> rang des pétrolières au niveau international sur le plan du chiffre d'affaires réalisé en 2010<sup>2</sup>, continuant ainsi à maintenir et à développer sa performance : BP s'est engagé en 2005 à investir 8 milliards de dollars sur 10 ans sur les énergies de remplacement. Il avait investi à un rythme plus rapide, et à la fin de 2011, il avait investi environ 7 milliards de dollars (site Web de la société)<sup>3</sup>. Cependant, le grand public tarde à voir des résultats tangibles de tous ces investissements.

L'objectif de ce travail est de comprendre les stratégies de légitimation que les entreprises utilisent lors de crises. La théorie de la légitimité à partir de la notion de « contrat social » entre les organisations et la société, et la théorie de l'*Agenda Setting* constituent le cadre de notre étude de cas. La théorie de l'*Agenda Setting* nous permettra de déterminer les préoccupations sociétales à travers un examen d'un certain nombre de journaux et la presse écrite, alors que la théorie de légitimité nous amènera à porter une preuve supplémentaire qu'en cas de crise, les entreprises utilisent des stratégies de légitimation afin de réparer leur légitimité (Hasbani et Breton 2014 ; Cho, 2009).

Le chapitre suivant présente la théorie de la légitimité et la théorie de l'*Agenda Setting*. Le troisième chapitre exposera les stratégies discursives. Le contexte et la problématique de cette étude fera l'objet d'un quatrième chapitre. Ensuite, la méthodologie sera décrite dans un cinquième chapitre. Un sixième chapitre présentera les résultats. La conclusion générale exposera les limites et les contributions de cette recherche.

---

<sup>2</sup> FB Bourse (2011, 7 juin). Classement des compagnies pétrolières 2011. FB Bourse. Récupéré le 13 mars 2012, de [http:// www.fb-bourse.com/classement-compagnies-petrolieres-2011/2](http://www.fb-bourse.com/classement-compagnies-petrolieres-2011/2).

<sup>3</sup> British Petroleum, site Web officiel (2012) disponible sur <http://www.Bp.com>. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2012.

## CHAPITRE I

### THÉORIE DE LÉGITIMITÉ ET THÉORIE DE L'AGENDA SETTING

La légitimité étant essentiellement conférée par le grand public à travers ses réactions face aux actions des organisations, la théorie de la légitimité sera intrinsèquement liée à la théorie de « l'*Agenda Setting* » qui décrit comment on impose au grand public le contenu de ses préoccupations. Avant de montrer les liens essentiels entre les deux, il convient de définir chacune séparément.

#### 1.1 La théorie de légitimité

La théorie de la légitimité tire son origine de la sociologie et de la politique (Weber, Hobbes, Habermas, Rousseau) pour comprendre et expliquer l'exercice du pouvoir politique et spécialement le comportement des gouvernements. Dans les dernières décennies, elle fut souvent utilisée par les chercheurs en sciences comptables ou administratives (comme Lindblom, 1994, Dowling et Pfeffer, 1975 ; Marcus et Goodman, 1991 ; Patten, 1991 et 1992 ; Suchman, 1995 ; Brown et Deegan, 1999 ; O'Donovan, 1999 et 2002 ; Gray et Bebbington 2000 ; Deegan, 2002 ; Breton et Côté, 2006 ; Deegan et Unerman, 2006 ; Cho, 2009 ; Hasbani et Breton, 2013, 2014) et appliquée aux organisations. En fait, la vision des entreprises comme institutions sociales et, en conséquence, leur utilisation de biens publics pour fonctionner (Pfeffer

et Salanick, 1998), nécessitent qu'elles soient reconnues comme exerçant un pouvoir légitime ouvrant la voie aux ressources collectives.

La théorie de la légitimité est utilisée, entre autres, pour expliquer pourquoi les organisations font certaines divulgations de la façon dont elles se sont acquittées de leurs responsabilités sociales et environnementales dans leurs rapports annuels (Brown et Deegan, 1999 ; Deegan et Unerman 2006 ; Cho, 2009 ; Hasbani et Breton, 2013).

L'application de cette théorie à l'entreprise par les chercheurs en comptabilité n'a pas été faite par hasard. D'une part, étant donné que le pouvoir peut être exercé dans d'autres domaines que celui du gouvernement, la légitimité était utilisée pour comprendre le fonctionnement et le comportement d'autres organisations autre que l'État, comme l'entreprise. La théorie de la légitimité est donc présentée comme un moyen de compréhension de l'exercice du pouvoir par toutes les organisations, dans tous les domaines. D'autre part, l'État requiert une série d'institutions. Parmi ces dernières, on trouve l'entreprise. Cette dernière est mandatée par l'État pour répondre aux besoins de la vie économique d'une nation (Breton et Côté, 2006). Selon Hasbani et Breton (2013), l'entreprise privée est une institution qui agit comme un agent de la société. Pour remplir son mandat, qui est la production et la distribution de la richesse, ladite entreprise doit utiliser les ressources collectives. La légitimité de son activité ouvrira la voie à ces ressources essentielles.

*The private enterprise is such an institution and act as an agent for the society. To fulfill its mandate, that is to produce and distribute wealth, this institution needs to use collective resources. The legitimacy of its activity will open the way to those essential resources (Breton et Hasbani, 2013, p. 72).*

L'objectif de cette section est de définir la théorie de la légitimité en se focalisant sur ses origines (dans les écrits d'Hobbes, Rousseau et Weber). Ensuite, nous aborderons le concept du contrat social et nous tenterons de définir la légitimité organisationnelle

telle qu'appliquée par les chercheurs en comptabilité. Enfin, nous jetterons un regard sur les niveaux de légitimité organisationnelle, ses phases, son caractère dynamique et sur la perte de légitimité.

### 1.1.1 Définition et origine de la légitimité

Au sens sociologique, la légitimité est un accord tacite subjectif et consensuel axé selon des critères éthiques et de mérite quant au bien-fondé existentiel d'une action humaine (Weber, 1971). C'est une qualité de l'activité sociale. Selon Weber (1971) :

Nous entendons par « activité » un comportement humain (peu importe qu'il s'agisse d'un acte extérieur ou intime, d'une omission ou d'une tolérance), pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif. Et par activité « sociale », l'activité qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement (Weber, 1971, p. 28).

Cette définition de l'activité sociale nous permet de déduire que la légitimité implique au moins deux parties : un dominant proposant une action ou exerçant le pouvoir et un groupe d'individus dominé jugeant la légitimité de l'action ou de l'exercice du pouvoir. Mais pas toujours. En cas d'une véritable démocratie, ce schéma se complique un peu. D'autant plus que la légitimité ne se juge pas acte par acte.

Par ailleurs, l'obéissance des individus envers les détenteurs de pouvoir s'exercera ou bien par des motifs purement affectifs, ou bien par des intérêts matériels, ou bien par des mobiles idéaux. Weber (1971) affirme que les membres d'un groupe jugeront une action comme étant légitime si elle est basée sur des règles reconnues socialement, même s'ils sont en désaccord avec cette action. Il a distingué 3 types de domination légitime : (1) une domination légale : la légitimité vient du respect de la loi, (2) une domination traditionnelle : la légitimité est basée sur le caractère sacré de



la tradition, venant de la régularité intrinsèque des coutumes et des traditions, (3) une domination charismatique : soumission au caractère sacré, à la valeur exceptionnelle et exemplaire d'une personnalité ou d'un ordre.

Weber (1971) a mis également l'accent sur le contenu significatif des relations sociales afin de qualifier une action comme légitime. Le contenu significatif se base sur une entente entre deux ou plusieurs parties, ayant un caractère d'engagement mutuel. Weber (1971) affirme que :

Le contenu significatif d'une relation sociale peut reposer sur une entente par un engagement mutuel. Cela signifie que ceux qui participent à cette relation se font (entre eux ou d'une autre manière) des promesses valant pour leur comportement futur. Chaque participant compte alors normalement- pour autant qu'il considère les choses rationnellement – sur le fait que (avec une certitude variable) l'autre orientera son activité dans le sens que lui-même (agent) donne à l'entente. Il oriente son action en partie d'une façon rationnelle en finalité (suivant le cas, d'une manière plus au moins significativement « loyale ») d'après cette expectation, en partie d'une façon rationnelle en valeur d'après le « devoir » de « respecter » l'entente intervenue conformément au sens qu'il vise lui-même (Weber, 1971, p. 61).

Cette affirmation implique qu'il est fondamental de comprendre que lorsque le système est respecté, les individus ne remettront pas en question les actions de ceux qui ont atteint une position de pouvoir. Conformément à Weber, Habermas a mis l'accent sur ces ententes, en utilisant le mot « contrat » entre deux parties cherchant à satisfaire leurs exigences réciproques. Cela implique une norme commune créant des attentes comportementales et incitant l'une des deux parties à répondre aux exigences de l'autre (Habermas, 1973 ; Weber, 1971).

Weber (1971) a mis l'accent sur la nécessité de l'existence de la réciprocité dans la relation sociale. De même, il conditionne cette dernière par la correspondance des contenus significatifs l'un à l'autre. La relation sociale est jugée légitime si les



perceptions des groupes concernés correspondent à leurs ententes (Weber, 1971). Ces ententes de base sont nommées contrat social.

### 1.1.2 Légitimité et contrat social

La notion du contrat social n'est pas nouvelle (Deegan et Unerman, 2006) ; les écrits fondateurs remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle par Hobbes, Locke et Rousseau (Khor, 2003 cité dans Fryed, 2008 ; Unerman et Deegan, 2006). Leurs travaux ont donné naissance à un courant moderne de philosophie politique appelé contractualisme.

Le Roi était considéré comme le représentant de Dieu. Hobbes a défini le contrat social en mettant l'accent sur trois éléments essentiels, à savoir : l'ordre, le consentement et le devoir. Ensuite, Locke et Rousseau ont déployé le concept du contrat social sous différents angles. Selon Rousseau, c'est le contrat social qui permet la délégation du pouvoir au gouvernement. Et donc, c'est le consensus du peuple qui crée le gouvernement et détermine ses fonctions. Il considère l'individu comme une personne sociale et affirme qu'un contrat est établi entre ce dernier et la société pour ajuster l'interaction sociale. Il le considère comme un moyen d'une démocratie caractérisée par une volonté commune. Cela constitue un contexte idéal où l'intérêt général prime sur l'intérêt individuel :

La première et la plus importante conséquence des principes ci-devant établis sont que la volonté générale peut seule diriger les forces de l'État selon la fin de son institution, qui est le bien commun ; car, si l'opposition des intérêts particuliers a rendu nécessaire l'établissement des sociétés, c'est l'accord de ces mêmes intérêts qui l'a rendu possible. C'est ce qu'il y a de commun dans ces différents intérêts qui forme le lien social ; et s'il n'y voit pas quelque point dans lequel tous les intérêts s'accordent, nulle société ne saurait exister. Or, c'est uniquement sur cet intérêt commun la société doit être gouvernée (Rousseau, 1915, p. 249-250).

Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté générale ; et nous recevons encore chaque membre comme partie indivisible du tout (Rousseau, 1915, p. 244).

Rousseau a renversé la source ultime de la légitimité en la faisant passer de Dieu à la société tout en redistribuant les rôles :

Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le Contrat social donne la solution. (Rousseau, 1915, p. 243).

Selon Rousseau, l'impératif fondamental du contrat social est « L'aliénation totale de chaque associé avec tous ses droits à toute la communauté » (Rousseau, 1915, p. 243). Le contrat social nous permet également de comprendre le comportement des organisations. Selon Shocker et Sethi (1974) :

*Any social institution – and business is no exception – operates in society via a social contract, expressed or implied, whereby its survival and growth are based on : the delivery of some socially desirable ends to society in general, and the distribution of economic, social, or political benefits to groups from which it derives its power* (Shocker et Sethi, 1974, p. 67).

Par ailleurs, toute organisation fonctionne dans la société par le moyen d'un contrat social ; le contrat social est implicite et explicite. La survie de l'organisation dépend d'un côté de l'adoption d'un mode de fonctionnement ayant des objectifs socialement souhaitables, et d'un autre côté, de la répartition des avantages économiques, sociaux et politiques aux groupes constituant la puissance de l'entité comme les actionnaires de contrôle.

Le contrat social n'est pas facile à définir. Le concept est utilisé pour représenter la multitude des attentes implicites et explicites dont dispose la société sur le mode de fonctionnement de l'organisation (Deegan et Unerman 2006). Par contre, selon

Breton (s.d.), le contrat social n'est pas implicite, mais morcelé puisqu'il est complet (dans la mesure du possible), mais qu'il n'est pas exprimé en un seul lieu ou sur un seul support. Il est exprimé dans la multitude de textes de loi touchant l'entreprise et encadrant les aspects de sa vie. Ainsi, une organisation en quête de légitimité est principalement définie par un contrat social qui est établi entre les entreprises appartenant à une industrie donnée et la société (c'est-à-dire le grand public), et non pas tout simplement leurs actionnaires. Toutefois, une violation du présent contrat, c'est-à-dire le défaut de satisfaire les attentes de la société, pourrait être préjudiciable et mettra en péril l'existence même de l'entreprise (Deegan et al., 2002) ou du secteur dans son ensemble (Breton et Côté, 2006 ; Hasbani et Breton, 2013). Le contrat social justifie la raison d'être et la survie d'une organisation ou d'un secteur d'activité, et de ce fait, beaucoup d'efforts seront fournis pour assurer sa préservation (Khor, 2003, cité dans Fryed, 2008). Breton et Côté (2006) ainsi que Hasbani et Breton (2013) trouvent qu'une industrie tout entière pourra être éliminée en cas de problèmes de légitimité. Également, ils ont affirmé que la légitimité est un processus à long terme. Les problèmes touchant une entreprise sont des problèmes de réputation. Autrement dit, une entreprise comme NIKE peut être prise à partie sur la place publique parce qu'elle fait travailler des enfants, ce qui ne remet pas en question le bien qu'elle fabrique. Maintenant, il se peut que toutes les entreprises de son secteur fassent la même chose. Alors on aura un problème de légitimité de processus.

*An entire industry can be disparaged because of legitimacy problems (Breton et Côté, 2006, p. 513)*

*Legitimacy is not attached to a particular firm or organization, but to a sector sharing a specific activity (Hasbani et Breton, 2013, p. 72).*

Hasbani et Breton (2013) ont donné l'exemple de la crise de légitimité du secteur du tabac et du secteur pharmaceutique. Autrement dit, si l'activité est remise en question, c'est tout le secteur qui va être éliminé. C'est une question de processus. La

méfiance s'installera, mais en cas d'industrie à caractère vital, l'activité résistera et restera longtemps. En cas de crise de légitimité, l'industrie intervient à travers des associations, par exemple l'Association des banquiers canadiens, ou, à travers les interventions médiatiques des leaders de groupe.

Le présent travail cherche à appliquer la théorie de la légitimité à un secteur d'activité. Nous avons essayé de définir la théorie de la légitimité à partir des écrits de sociologues et des politologues comme Weber, Rousseau et Hobbes. La section suivante définira le concept de la légitimité organisationnelle telle qu'étudiée par les chercheurs dans le domaine des organisations.

### 1.1.3 Légitimité organisationnelle et niveaux de légitimité

Rappelons que la théorie de la légitimité est utilisée dans plusieurs domaines de recherche. D'abord, elle était utilisée dans les sciences politiques, puis dans le domaine de la gestion d'entreprises, et finalement, elle est utilisée dans les sciences comptables.

Les définitions de la légitimité organisationnelle sont nombreuses. Les travaux de Dowling et Pfeffer (1975) étaient les premiers qui ont tenté de donner une définition globale et précise. Bien que la définition de Suchman (1995) soit très utilisée dans la littérature, la définition de la légitimité qui sera retenue ici est celle de Davidson (1996) et de Hasbani et Breton (2013). Hasbani et Breton (2013) ont défini la légitimité organisationnelle en se référant à un secteur dans son ensemble plutôt qu'à une seule organisation. Par contre Suchman (1995) a défini la légitimité en se référant à l'entreprise. D'autant plus on parle de **légitimité** lorsqu'il s'agit du secteur et de **réputation** lorsqu'il s'agit de l'entreprise:

*The extent to which a firm or an industry conforms to the general expectations of the society in which it operates (Davidson, 1996, p. 13).*

*Legitimacy, for any institution, is the general belief that the activities, of an industry, are of public interest, is increasing the public wellbeing (Hasbani et Breton 2013, p. 72).*

Une industrie apparaît légitime si ses fins et ses moyens sont perçus comme étant conformes avec les normes sociales, les valeurs et attentes de la société. Par ailleurs, la légitimité organisationnelle suppose que la société délègue le pouvoir aux organisations constituant un secteur d'activité, vues généralement comme institutions, pour remplir un rôle d'intérêt public alors que seuls les secteurs ayant respecté les attentes de la société et ayant rempli leur rôle correctement peuvent maintenir leur légitimité. Dans le même ordre d'idée, Breton et Côté (2006) affirment que l'existence de la firme comme institution est conditionnée par le rôle qu'elle remplit dans le système économique et social ; si ce rôle n'est pas rempli correctement, l'industrie dans son ensemble peut perdre sa légitimité.

*[...] the existence of the firm as an institution is conditioned by the role it plays in the economic and social system. If this role is not fulfilled properly, the firm, or an industry, may lose its legitimacy (Breton et Côté, 2006, p. 513).*

Hasbani et Breton (2013), ont élaboré un schéma récapitulatif des types de légitimité reliés à l'entreprise (voir figure 1.1. *Types of Legitimacy Related With Enterprise*). Ils affirment qu'il existe différents niveaux et types de légitimité et que ces derniers diffèrent en fonction des attentes des différentes parties. Ils font la distinction entre l'« *Original Legitimacy* » accordée par l'État au nom de la société à la naissance de l'organisation, parce qu'il faut un minimum de légitimité pour que l'entreprise puisse avoir accès aux ressources collectives, l'« *Activity Legitimacy* » lorsque l'activité est jugée par le grand public comme étant répondant à son intérêt général, la « *Process Legitimacy* » lorsque les processus du secteur répondent aux attentes de la société, la « *Legal Legitimacy* » relative à la théorie libérale qui interdit à travers des lois le



monopole causant des profits excessifs et l'« *Agency Legitimacy* » accordée par les actionnaires afin que l'agent continue à exercer le pouvoir.

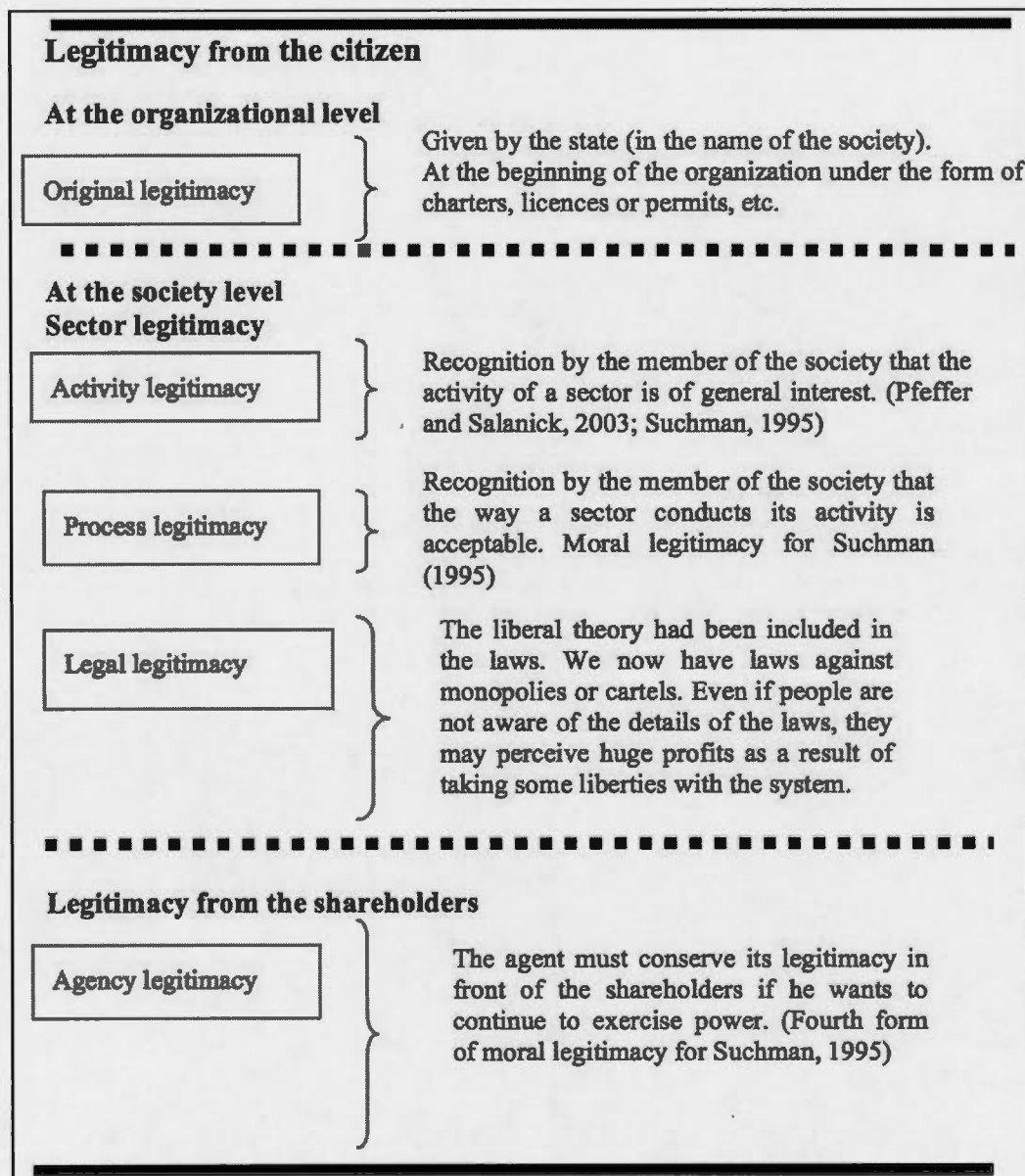


Figure 1.1 – *Types of Legitimacy Related With Enterprise*  
 (source : Hasbani et Breton, 2013, p. 73).

Selon Hasbani et Breton (2013), chaque agent ayant reçu une délégation du pouvoir doit apparaître légitime pour le principal immédiat. Ils ont également affirmé qu'il existe de nombreux niveaux de légitimité. D'un côté, l'industrie doit apparaître légitime face au grand public, et d'un autre côté, le management doit apparaître légitime face aux actionnaires ayant le contrôle. Ces derniers ne sont pas atteints par les mêmes éléments. L'équipe de la direction se trouve devant un défi important : celui d'équilibrer ces deux niveaux. Leur schéma récapitulatif illustre ces niveaux en donnant une idée précise sur la légitimité de l'organisation et celle de l'industrie.

Le grand public évalue les modes de fonctionnement, les objectifs et les outputs des organisations. Un secteur d'activité est considéré légitime si ses moyens et ses fins apparaissent conformes aux normes sociales, valeurs et attentes de différentes parties. Ces attentes sont à caractère potentiellement évolutif. Par ailleurs, le processus de légitimation de l'organisation ou du secteur est problématique. En effet, il constitue un terrain fertile pour la recherche en comptabilité.

En plus des niveaux de la légitimité, il existe des phases de légitimité.

#### 1.1.4 Les phases de la légitimité organisationnelle

Selon Breton et Côté (2006), l'État octroie un minimum de légitimité à l'entreprise à sa naissance en raison de son statut juridique en lui octroyant une charte et donc une personnalité morale. Cette légitimité est liée à l'activité et donnée aux entreprises d'un secteur industriel dont l'activité est reconnue d'intérêt public. Ces dernières cherchent à la maintenir et à la développer. Ensuite, la légitimité peut être remise en question et perdue. Dans ce cas, les entreprises doivent la réparer. Dans le même ordre d'idée, Hasbani et Breton (2013) affirment qu'un secteur d'activité est, à un

moment donné, soit en train d'établir sa légitimité, la développer et la maintenir, ou de la réparer (ou de la défendre) en cas d'attaque (Hasbani et Breton, 2013).

Pour établir sa légitimité ou la développer, le management a tendance à être proactif. Parce qu'il a une connaissance à l'avance des changements qui pourraient menacer la légitimité (Suchman, 1995 ; O'Donovan, 2002). Selon O'Donovan (2002), la phase de maintien de la légitimité est en général plus facile que celle de son établissement. Le défi du management dans ce cas est d'identifier les besoins et les attentes du public qui changent au fil du temps. Dans cette phase, la légitimité représente une relation avec le grand public que l'organisation doit tenir à jour. Également, les organisations ont besoin d'observer, voire anticiper, changer et protéger les réalisations passées si elles veulent maintenir leur légitimité (Suchman, 1995).

La quatrième phase est la réparation de la légitimité. Elle est associée à différents niveaux de gestion de crise. Les stratégies de réparation de légitimité sont réactives, généralement, à une crise (O'Donovan, 2002).

Comme déjà soulevée dans les sections précédentes, la théorie de la légitimité est basée sur une notion voulant qu'il existe un contrat social entre l'industrie et la société dans laquelle elle opère. Pour que l'industrie continue à exploiter les ressources collectives de la société, elle doit apparaître légitime en remplissant son rôle correctement et en répondant aux attentes de la société. Ces attentes sont en évolution. D'où le caractère dynamique de la théorie de légitimité.

#### 1.1.5 Le caractère dynamique de la légitimité

Weber (1971) affirme que la légitimité est liée au temps et à l'espace. Elle a un caractère dynamique. Les modes de fonctionnement et les objectifs d'un secteur



donné sont évalués par la société en fonction de ses attentes et ses perceptions. En effet, ces dernières ne sont pas statiques ; elles sont en évolution constante. L'écart entre ces attentes et ces perceptions constitue « *a legitimacy gap* » (Breton et Côté, 2006). Lorsque cet écart est important, on parle d'un risque de crise de légitimité ou d'une perte de légitimité.

#### 1.1.6 La perte de légitimité

Rappelons que les entreprises composant un secteur d'activité disposent d'un minimum de légitimité à leur naissance. Ces dernières cherchent continuellement à s'assurer qu'elles sont perçues comme opérant dans les limites et les normes de leurs sociétés respectives. Elles tentent de s'assurer également que leurs activités sont perçues par le public comme légitimes. Ces limites et ces normes changent au fil du temps et de l'espace.

On parle de légitimité lorsque le système de valeur de l'organisation ou de l'industrie est conforme au système de valeur de la société ; en cas de disparité effective ou potentielle entre ces deux systèmes de valeurs, on assiste à une menace ou à la perte de la légitimité. Par ailleurs, la théorie de la légitimité souligne que les organisations appartenant à un secteur d'activité doivent considérer les valeurs et les attentes du public. L'omission de se conformer aux attentes de la société pourra conduire à des sanctions imposées par celle-ci, par exemple les attaques et les poursuites des activités d'un secteur donné (comme l'industrie de tabac), une réduction de la demande, des problèmes d'approvisionnement de la part des fournisseurs, le manque de main-d'œuvre et de capital financier, le lobbying et les amendes ou les lois qui interdisent les actions qui ne sont pas conformes aux attentes de la société (Unerman et Deegan, 2006). Selon Breton et Côté (2006) :

*In democratic societies, people are the ultimate locus of power. However, specific groups can gain control over the political process and people can be dependent on some economic institutions. In this context, the existence of the firm as an institution is conditioned by the role it plays in the economic and social system (Breton et Côté, 2006, p. 513).*

Les individus (considérés en groupe) sont la source du pouvoir et peuvent contrôler les processus politiques. Par conséquent, l'existence de l'industrie est conditionnée par le rôle qu'elle joue dans le système économique et social. Si ce rôle n'est pas rempli correctement, l'industrie peut perdre sa légitimité. La firme ne peut pas perdre sa légitimité, seulement l'industrie, comme les industries du tabac et de la fourrure, où se voir demander des comptes comme le secteur pétrolier ou pharmaceutique (Hasbani et Breton, 2013). Les deux types de *challenges* à la légitimité, activité et processus, ne donnent pas des résultats semblables (Breton, s.d.). Lorsque l'activité est remise en cause, à moyen terme (ce qui peut être une centaine d'années), elle disparaîtra. Lorsque c'est le processus qui est remis en cause, il est souvent associé à une activité qui est vue comme très importante (par exemple le développement de médicaments). Donc, le secteur sera suspecté, mais il ne sera pas éliminé (Hasbani et Breton, 2013).

La crise a pour conséquence principale la perte de souveraineté (Habermas, 1973), et donc de pouvoir, et par conséquent une perte de droit d'accéder aux ressources collectives. Selon Breton et Côté (2006) : « *Legitimacy is the ability to exercise authority* » (Breton et Côté, 2006, p. 512). Par ailleurs, pour assurer sa survie, l'industrie doit avoir un minimum de légitimité aux yeux la société. Ce qui lui permettra d'avoir accès aux, ou d'exercer son autorité sur les ressources essentielles (Hasbani et Breton, 2013).

La perte de légitimité est un long processus qui concerne une industrie dans son ensemble plutôt qu'une seule entreprise. Prenons par exemple des cas concrets de

perte de légitimité au niveau sectoriel comme l'industrie de tabac ou de la fourrure ; Hasbani et Breton (2013) affirment :

*An industry, losing legitimacy is not a matter of days or weeks, it is a long process that has not been well described yet in literature [...] Legitimacy is not attached to a particular firm or organization but to a sector sharing a specific activity (Hasbani et Breton, 2013, p. 72).*

Les organisations appartenant à une industrie particulière essayeront de regagner ou de restaurer la légitimité de leurs activités par tous les moyens (Hasbani et Breton, 2013). Or, il est difficile de restaurer complètement la légitimité d'une industrie après une crise. Habituellement, elle n'est que partiellement reprise. En effet, l'ensemble de l'industrie est soumise à des pressions sociétales.

*It is difficult to completely restore the legitimacy of an industry after a major crisis. Usually it is only partially regained, and the whole industry comes under suspicion of misconduct (Hasbani et Breton, 2013, p. 72).*

Dowling and Pfeffer (1975) soutiennent que les entités tenteront de prendre une variété de mesures pour être certaines que leurs actions soient perçues comme légitimes par le grand public. Également, elles essayeront d'établir une congruence entre les valeurs sociales qu'impliquent leurs activités et les normes de comportement acceptables dans l'ensemble du système social dans lequel elles opèrent. Pour ce faire, à titre d'exemple, elles réagissent par l'augmentation de la divulgation sociale et environnementale dans leurs rapports annuels. Elles pourront aussi se lancer dans le *storytelling* dans leurs publicités et raconter les avantages sociaux liés à l'utilisation de leurs produits (Breton, s.d.).

Avec le changement des attentes de la communauté, les organisations doivent également s'adapter et changer leur mode de fonctionnement. Dowling and Pfeffer (1975) décrivent les moyens qu'une organisation utilise pour légitimer ses activités.

Ils affirment que l'organisation peut adapter ses outputs, ses objectifs et ses méthodes d'opération pour se conformer aux définitions courantes de la légitimité. L'organisation peut également tenter, grâce à la communication, de modifier la définition de la légitimité sociale afin qu'elle soit conforme aux pratiques actuelles de l'organisation en matière de valeurs et d'output, ou d'être identifiée avec des symboles, des valeurs ou des institutions qui ont de fortes bases de légitimité.

À ce stade, une première proposition pourra être posée :

- **Proposition 1** – Les industries utilisent la communication pour modifier la perception de la légitimité sociale, ou pour paraître se conformer aux signaux de la société.

Cette proposition soulève quelques questions, notamment :

- Comment l'industrie dans son ensemble identifiera-t-elle les perceptions sociétales ?
- Et donc, comment l'industrie déterminera l'existence ou non d'une crise, ou la « *Legitimacy Gap* » ?
- Par quel moyen la société peut-elle être influencée ?

#### 1.1.7 Crise de légitimité

Une crise de légitimité peut être constatée à travers les médias. Brown et Deegan (1999), en s'appuyant sur la théorie de l'*Agenda Setting* et la théorie de la légitimité, ont affirmé que les médias influencent les perceptions du public concernant les questions environnementales. Une grande attention médiatique (déterminée par l'examen d'un certain nombre de journaux et de revues de presse écrite) est

significativement associée à un haut niveau de divulgation environnementale. Les préoccupations sociétales liées à la performance environnementale d'une entreprise spécifique dans une industrie auront également un impact sur les stratégies de divulgation des entreprises dans ce secteur (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Cho, 2009 ; Patten, 1992).

Breton et Côté (2006), en accord avec Deegan *et al.* (2002), Brown et Deegan (1998), ainsi que Deephouse (1996), se prononcent ainsi : « *Legitimacy is a general impression disseminated among members of the public. We believe that this impression may be captured by the media and more particularly in news papers* » (Breton et Côté, 2006, p. 514). La légitimité, comme la réputation des entreprises appartenant à un secteur donné, réside dans l'esprit des gens. La légitimité d'une industrie peut alors être évaluée lorsque s'exprime l'opinion publique et être formée ou exprimée à travers des véhicules comme les médias de masse (journaux et télévision) : « *A firm's legitimacy may then be assessed when public opinion is formed or expressed through vehicles like the mass media* » (Breton et Côté, 2006, p. 517). Par ailleurs, l'analyse du contenu des médias est un moyen pour établir l'existence ou non d'une crise de légitimité.

La légitimité fonctionne comme une conversation sans fin. Parfois, le ton monte, et on a alors une crise de légitimité ; puis, le ton redescend et les choses se remettent en ordre. Durant les crises, les interventions se multiplient de part et d'autre. C'est ainsi qu'on reconnaît l'existence d'une crise de légitimité. Cette conversation n'apparaît pas égalitaire. Elle se fait principalement à travers les médias. Or, ceux-ci ne sont pas neutres puisqu'ils forment un secteur industriel appartenant souvent à des conglomérats.



## 1.2 La théorie de l'*Agenda Setting*

La théorie de l'*Agenda Setting* fut développée par McCombs et Shaw (1972). Suite à une étude des élections présidentielles de 1968, ils ont affirmé qu'il existe une forte corrélation entre ce qu'une centaine de résidents de Chapel Hill (en Caroline du Nord) croyait être l'enjeu électoral le plus important et ce que les médias locaux et nationaux rapportaient et considéraient être l'enjeu le plus important. McCombs et Shaw (1972) affirment que les médias déterminent l'opinion publique et ont avancé trois hypothèses pour expliquer la corrélation entre l'agenda médiatique et l'agenda public : (1) les médias fixent l'agenda public, (2) les médias reflètent l'agenda public, (3) les médias et le public renforcent l'importance des enjeux dans une boucle de « *Feedback* » (McCombs et Shaw, 1972).

Selon la théorie de l'*Agenda Setting*, les médias de masse exercent une grande influence sur les utilisateurs. Elle postule une relation entre l'importance relative accordée par les médias à divers sujets et l'intérêt du grand public pour ces sujets (Ader, 1995). Donc, une attention accrue des médias est censée conduire à une préoccupation accrue de la communauté pour une question particulière, ou l'inverse (Deegan et Unerman, 2006 ; Brown et Deegan, 1999).

Bien que l'article de McCombs et Shaw (1972) soit considéré comme l'article fondateur de cette théorie, l'influence des médias sur la perception par le public des enjeux était traitée et évoquée bien avant par Lippman (1922) qui a affirmé, dans son ouvrage intitulé *Public Opinion* publié en 1922, que les médias de masse exercent une influence sur les individus en créant dans leurs esprits des images des événements couverts par les médias. En 1948, Lazarsfeld et Merton ont affirmé que les médias de masse ont la capacité de donner une valeur à des enjeux davantage couverts que d'autres (Lazarsfeld et Merton, 1948).

Zucker (1978) affirme que moins les gens connaissent bien un enjeu, son importance, sa portée, etc., plus ils s'appuieront sur ce que véhiculent les médias sur cet enjeu. Zucker (1978) a établi une distinction entre deux types d'enjeux : « *obtrusive* » (pour lesquels les individus ont une expérience personnelle) et « *unobtrusive* » (pour lesquels les individus ont très peu d'expérience tangible). En considérant l'environnement comme enjeu « *unobtrusive* » qu'en cas d'enjeux « *unobtrusive* », le public a une grande dépendance des médias (Zucker, 1978 ; Eyal, Winter et DeGeorge, 1981). Par contre, pour un certain nombre de questions « *obtrusive* », les individus sont en mesure de compter sur des conditions vécues et des discussions interpersonnelles pour plus d'informations. Selon Breton (s.d.) :

Cette façon de présenter les choses fonctionne pour des événements, mais si nous parlons de la dette, par exemple, et de son niveau intolérable, nous sommes plus dans les théories de la propagande que de l'interprétation de faits familiers ou non. Ce que l'entreprise comme institution fait dans les médias relève de la propagande pure dans laquelle les faits ont peu à voir (Breton, s.d.).

Plus de 350 études se sont déjà appuyées sur la théorie de l'*Agenda Setting* (Desing et Rogers, 1996 ; Berger, 2001), mais peu l'ont influencée (Berger, 2001). Cette dernière peut être appliquée notamment à la publicité commerciale, aux nouvelles d'affaires et à la réputation des entreprises (McCambs, 2005), à l'influence du monde des affaires sur la politique (Berger, 2001), aux systèmes juridiques, aux procès, aux rôles des groupes sociaux, à l'opinion publique et aux relations publiques.

Les travaux de Brown et Deegan (1999) figurent parmi les recherches comptables axées sur les divulgations environnementales qui se sont appuyées sur la théorie de l'*Agenda Setting* pour déterminer et justifier les préoccupations sociétales concernant les performances environnementales et sociales de l'entreprise. En utilisant également la théorie de la légitimité, Brown et Deegan (1999) ont affirmé que les médias sont capables d'influencer les perceptions que le public aura des questions

portant sur l'environnement. Pour la majorité des industries étudiées, un haut niveau d'attention des médias (déterminé par l'analyse d'un certain nombre de journaux et de revues de la presse écrite) est significativement associé à un haut niveau de divulgation environnementale. Les préoccupations sociétales liées à la performance environnementale d'une entreprise spécifique dans une industrie auront également un impact sur les stratégies de divulgation des entreprises dans ce secteur (confirmé par Chomsky et Herman, 1988 ; Patten, 1992 ; Cho, 2009 ; Hasbani et Breton, 2013).

À ce stade, une deuxième proposition pourra être avancée :

- **Proposition 2** – Les médias déterminent les attentes de la communauté concernant la performance environnementale et sociale de secteurs particuliers et ils influencent également la perception de ces performances.

La conversation sur la légitimité et son inclusion dans les médias mettent en évidence le caractère essentiellement discursif de la légitimité. En résumé, tous ces enjeux se règlent au niveau discursif. Il s'agit d'influencer. D'ailleurs, toutes les méthodes de retour à la légitimité sont de cet ordre ; par exemple éduquer le public. Ensuite, les actions sont situées à un autre niveau qui n'est jamais réellement évoqué sur la place publique. Ce qui apparaît en public, c'est le discours. Le discours de la légitimité a envahi les publicités des entreprises. Prenons par exemple la compagnie Rio Tinto : en réalité, les activités de Rio Tinto sont destructrices alors que sa publicité met de l'avant ses contributions environnementales (Breton, s.d.).

Le caractère répétitif du discours publicitaire est un avantage. Selon Goebbels, la répétition crée la réalité (Breton, s.d.). Donc, les entreprises endoctrinent les citoyens et créent une hyperréalité (Baudrillard, 1981 ; Hasbani et Breton, 2014). Le caractère discursif de la légitimité fait appel à une série de stratégies discursives ayant pour but la gestion de celle-ci.



## CHAPITRE II

### LES STRATÉGIES DISCURSIVES

Récemment, le lien entre l'entreprise, le discours et la légitimité a suscité l'intérêt des chercheurs en comptabilité (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Breton et Côté 2006 ; Cho, 2009). Pour manipuler l'opinion publique, les entreprises utilisent des méthodes discursives.

#### 2.1 L'entreprise n'est qu'un discours

L'idée que l'organisation est un ensemble de pratiques discursives ou n'est qu'un discours (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Papa, Daniels, Spiker, 2008 ; Piette et Rouleau, 2008) semble une telle évidence quand on se met à y réfléchir. Comme elle est pourtant contraire à notre perception habituelle, elle nécessite quelques explications. Une définition du terme « discours » devient également nécessaire.

##### 2.1.1 Définition du discours

À partir des années 1980, les recherches en communication organisationnelle accordent une grande importance au rôle que joue le discours dans les organisations (Grosjean, 2009). Les définitions concurrentes sont multiples, mais le terme « discours » est à la source de beaucoup d'ambiguïtés entre le français et l'anglais. Voici la définition que nous avons retenue :

On considérera que le discours est produit chaque fois que l'on parle – ou on écrit. Le discours est donc une réalité matérielle, tangible, reproductible, qui se prête à l'observation directe ; il est constitué par des séquences sonores- ou écrites- associées à du sens (Haillet, 2007, p. 9).

### 2.1.2 L'entreprise vue comme discours

Dans la littérature, les visions sont multiples. D'abord, il y a ceux qui croient que l'entreprise précède le discours (Smith, 1993 ; Axley, 1984 ; Reed 2000 ; cités dans Fairhurst et Putnam, 2004) et d'autres affirment de plus en plus que les organisations sont des constructions discursives parce que le discours est bien la base sur laquelle la vie organisationnelle est construite (Hasbani et Breton, 2014 ; Papa, Daniels et Spiker 2008 ; Boje *et al.*, 2004 ; Fairhurst et Putnam, 2004 ; Boje, 2001). Fairhurst et Putnam (2004) affirment que les organisations sont de plus en plus encadrées comme des constructions discursives étant donné qu'elles sont fondées à partir du discours (textes, chartes, discussions, etc.) et organisées ou désorganisées par le discours (oral et écrit). Selon Boje *et al.* (2004):

*That organization can be understood as collaborative and contending discourses. As such, we can consider organizations as material practices of text and talk set in currents of political economy and sociohistory - in time and space (Boje et al., 2004, p. 571).*

Également, Czarniawska (1998) considère l'organisation comme une construction discursive qui met en texte des événements organisationnels afin de leur donner du sens. Boje (1991) affirme que l'organisation est un système narratif qui évolue et se développe grâce aux interactions et à la production de textes organisationnels.

Papa, Daniels et Spiker (2008) affirment qu'une organisation peut changer son emplacement physique et remplacer ses membres sans se décomposer, car elle est

essentiellement un ensemble, un « *set of discourses* » qui, à un moment donné dans le temps, a été créé par les membres et codifié dans les normes et les pratiques qui sont ensuite héritées, acceptées et adaptées aux nouveaux arrivants.

Hasbani et Breton (2014, 2013), Boje *et al.* (2004) et Boje (2001, 1998) proposent que l'existence de l'organisation comme personnalité morale est le résultat d'un consensus, et donc que l'organisation n'est qu'une pratique discursive (Hasbani et Breton, 2014, 2013). Cependant, les orientations des chercheurs dans la communication organisationnelle apparaissent parfois dichotomiques, mais en réalité elles se complètent. L'organisation est formée à partir des textes et des interactions sociale ; puis, elle est développée, organisée ou désorganisée, maintenue, contrôlée, ancrée et légitimée grâce aux discours écrits (textes) et oraux (messages oraux) et aux interactions sociales. Fairhurst et Putman (2004) proposent que :

*Organizing emerges through linguistic forms that signal relational differences (such as, requests versus commands), align group members into categories (high versus low status), legitimate actions (affirm versus reject), enact powerful versus powerless speech forms (for instance, interruptions, hesitations, nonfluencies, forms of address), or signal domination (specifically, monopolizing turn taking and controlling topic shifts)* (Fairhurst et Putman, 2004, p. 13).

En résumé, l'entreprise d'aujourd'hui est très largement organisée sur le mode de la compagnie (société à responsabilité limitée). Ces compagnies sont légalement des personnes morales. Leur acte de naissance, contrairement à ce qui arrive pour une personne physique, constitue en même temps que l'attestation de leur existence, le début légal de celle-ci. Donc, l'organisation dont l'existence commence par une charte ou un document officiel est une créature discursive. Elle peut posséder des biens, mais ces biens ne la définissent pas. Bref, si une société entière décide d'ignorer une personne physique, elle peut encore s'y cogner sur un trottoir, alors que si une société décide d'ignorer une personne morale, celle-ci n'existe plus.

## 2.2 La légitimité est aussi un discours

Rappelons que la définition de la légitimité organisationnelle retenue dans ce mémoire est celle de Davidson (1996) et de Hasbani et Breton (2013). Ces auteurs l'ont définie en se référant à un secteur dans son ensemble plutôt à une organisation :

*The extent to which firm or an industry conforms to the general expectations of the society in which it operates (Davidson, 1996, p. 13).*

*Legitimacy, for any institution, is the general belief that the activities of an industry, are of public interest, i.e. increasing the public wellbeing (Breton et Hasbani, 2013, p. 72).*

La légitimité apparaît comme une conversation continue, voire des discours parallèles, entre l'entreprise et le grand public. L'entreprise est une réalité discursive (Hasbani et Breton 2014). La légitimité organisationnelle fait partie de cette réalité. Hasbani et Breton (2014) affirment que la maintenance de la légitimité est une activité discursive et doit être étudiée par les méthodes discursives. Selon Hasbani et Breton (2014) :

*Maintaining and repairing legitimacy are two different actions. Maintaining implies continuing the conversation with « the general public » in a positive state of mind. While repairing implies reversing some ideas spread in the public and reinstalling the positive spirit (Hasbani et Breton 2014, p. 3).*

Rappelons que la légitimité est une question de discours (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Gendron et Breton, 2013 ; Breton et Côté, 2006). Le public exprime ses perceptions de l'activité sociale d'une industrie et la façon dont cette activité est exercée à travers les médias. L'industrie essaie d'influencer cette perception:

*Legitimacy can be compared to a conversation between industries and the general public. This conversation is located in the media and is more or less intense following the periods. When the conversation is very intense, we will be in a crisis period (Gendron et Breton, 2014, p. 5).*

Ainsi pour réparer, regagner ou maintenir la légitimité, plusieurs stratégies sont utilisées. Selon Gendron et Breton (2013):

*Organization will initiate actions and use communication strategies to improve the legitimacy of their sector, and consequently their access to collective resources, which is the ultimate goal of the process. Legitimacy is a content dialogue between a sector and the general public* (Gendron et Breton 2013, p. 181).

Également, la légitimité est gérée à travers le discours. Selon Hasbani et Breton (2013, p. 74): « *Legitimacy is widely managed through discourse or narratives* » (Hasbani et Breton 2013, p. 74). Avec le temps, de simples états financiers, si l'on peut dire, se sont habillés d'une série d'explications narratives. D'abord, les notes aux états financiers se sont multipliées, puis les sections du rapport, indépendantes de la reddition de comptes proprement dite, ont vu le jour pour tranquillement devenir la partie occupant le plus grand espace dans le rapport annuel.

### 2.3 Rapport annuel et stratégies de légitimation

Le rapport annuel est un dispositif de communication (Breton, 2009). Cependant, il est important d'identifier les stratégies de communication qui y sont utilisées. Balata et Breton (2005) voient un changement dans la façon de rendre compte dans les rapports annuels. Ainsi, on observe l'émergence d'un discours narratif dans les rapports annuels. Ces derniers ne sont plus des outils fournissant des données et des faits, mais des dispositifs racontant des histoires (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Gendron et Breton, 2013 ; Breton, 2009). Le discours narratif ne reflète pas toujours les informations disponibles dans les états financiers malgré que les états financiers sont aussi un discours qui produit de la réalité (Breton, s.d.). Cependant, ses conséquences ne doivent pas être ignorées. Le rapport annuel est une partie d'une sous-stratégie de financement de l'entreprise (Breton, 2009). Cependant, les sections narratives peuvent transmettre des messages positifs sur l'entreprise (quelquefois trompeurs et

manipulatoires) aux actionnaires potentiels (Breton, 2009). Breton (2009) affirme que le rapport annuel est un document de propagande et un outil de marketing.

Par ailleurs, les divulgations publiques de l'information dans le rapport annuel pourront être utilisées par l'organisation pour mettre en œuvre sa stratégie de légitimation (Hasbani et Breton 2013, 2014 ; Deegan et Unerman, 2006 ; Lindblom, 1993 ; Dowling et Pfeffer, 1975). Breton et Côté (2006), en accord avec Deephouse (1996), affirment que la légitimité provient de deux sources principales : les décisions gouvernementales (accorder une charte) et l'opinion publique. Un secteur donné peut donc utiliser des stratégies de légitimation pour contrer les nouvelles négatives qui peuvent être accessibles au public ou il peut simplement fournir des renseignements afin d'informer sur les attributs de l'industrie qui étaient auparavant inconnus. Ces révélations sont le moyen le plus efficace pour changer les perceptions du grand public (Deegan, 2002 ; Deegan et Unerman, 2006).

Cho (2009), en accord avec Dowling et Pfeffer (1975), Lindblom (1994) et O'Donovan (2002) distingue trois types de tactiques de communication utilisées pour la recherche de légitimité :

*Image enhancement (IE) : With this strategy, an organization may attempt to appear legitimate by linking itself to positive social values disclosing self-praising information about its commitments and accomplishments in regards to social and environmental matters. (EX : Rio Tinto)*

*Avoidance/ Deflexion (AD) : With this strategy, an organization may attempt to appear legitimate by redirecting or deflecting attention from specific social and environmental concern issues to other related (or non-related) matters. In some instances, however, the AD strategy can be utilized simultaneously with the IE strategy, creating an overlap between both tactics...*

*Disclaimer (DS) with this strategy, an organization may attempt to appear legitimate by issuing disclaimer statements, denying its responsibilities about negative or harmful events, matters or incidents (Cho 2009, p. 37- 38).*



Lindblom (1994) a mis l'accent sur la légitimité de l'entreprise et pas celle du secteur en identifiant quatre actions que l'organisation entreprend pour obtenir ou maintenir la légitimité dans ces circonstances. Ces actions peuvent être appliquées à l'industrie :

Chercher à éduquer et à informer son public concernant le changement réel dans la performance et les activités, qui sont conformes aux attentes de la société ; chercher à changer la perception qu'a le public de l'organisation (indiquer faussement) ; chercher à manipuler les attentes sur d'autres questions connexes, en montrant comment l'organisation répond aux attentes dans d'autres domaines ; Chercher à changer les attentes spécifiques de la société en démontrant que le public n'a pas raison (Lindbloom 1994, cité dans Deegan et Unerman, 2006, p. 274) (traduction libre).

Le tableau suivant met l'accent sur les actions telles que énumérées par Lindbloom (1994).

Tableau 2.1 – Les 4 actions de Lindbloom (1994)

Chercher à éduquer et à informer son public concernant le changement réel dans la performance et les activités, qui sont conformes aux attentes de la société
Chercher à changer la perception qu'a le public de l'organisation (indiquer faussement)
Chercher à manipuler les attentes sur d'autres questions connexes
Chercher à changer les attentes spécifiques de la société

Cependant, en cas de crise de légitimité, l'industrie met en place des stratégies discursives et fournit des données pour contourner ou décaler les nouvelles négatives qui peuvent être accessibles au public, afin de rétablir sa légitimité. Également, elle intervient à travers les associations (par exemple l'*Association des banquiers canadiens*) ou à travers les interventions des leaders de l'industrie.

Selon Hasbani et Breton (2014), l'industrie pharmaceutique utilise deux stratégies pour maintenir sa légitimité. Ces stratégies sont classées en deux groupes tels qu'identifiés par Suchman (1995) : percevoir les changements à venir et protéger les

réalisations du passé. Également, ils ont affirmé que le « *storytelling* » est largement utilisé dans le secteur pharmaceutique. Cela pousse le chercheur à observer les stratégies de légitimation utilisées par d'autres industries comme les industries chimique, pétrolière et du tabac.

D'autres propositions pourront être formulées :

- **Proposition 3** – En cas de crise de légitimité, l'industrie met en place des stratégies de divulgation et fournit des informations pour contourner ou décaler les nouvelles négatives qui peuvent être accessibles au public, afin de rétablir sa légitimité.
- **Proposition 4** – L'industrie utilise le « *storytelling* » pour produire des informations lui permettant de réparer et maintenir sa légitimité lors de crise.

Les stratégies discursives constituent un objet de recherche fertile qui ne cesse de susciter la curiosité et l'intérêt des chercheurs dans le domaine de la comptabilité. Des chercheurs comme Breton et Hasbani (2014, 2013), ainsi que Breton (2009) ont utilisé de nouvelles méthodes de recherche et d'analyse qui ont été utilisées dans les sciences humaines, la communication et les sciences sociales, soit l'analyse de discours (AD).

#### 2.4 Les méthodes d'analyse discursive

Selon la définition retenue ici, le discours recouvre la production écrite et orale et incarne les significations culturelles qui permettent la communication sociale. Dans la discipline de l'analyse de discours, ce dernier est considéré comme :

[...] L'objet de connaissance de l'analyse du discours désigne l'ensemble des textes considérés en relation avec leurs conditions historiques (sociales, idéologiques) de production. Ainsi : le discours féministe, le discours syndical, etc. Un discours inclut les genres à partir desquels des textes sont produits (Sarfati, 1997, p. 16).

L'analyse du discours fait partie de l'arsenal méthodologique des sciences humaines et sociales. Selon Mazière (2010), c'est une discipline qui s'est développée en France durant les années 1960-1970. Par contre Van Dijk (1985), dans son livre intitulé *Handbook of Discourse Analysis*, la fait remonter à 2000 ans. Il a tracé un aperçu historique global.

Selon Dijk (1985) :

L'analyse du discours est à la fois une vieille et une nouvelle discipline. Ses origines remontent à l'étude du langage, du discours public et de la littérature, il y a plus de 2000 ans. Sa source historique est la rhétorique classique, l'art de bien parler (par contre, le grammatica, l'antécédent historique de la linguistique, était préoccupé par les règles normatives de l'utilisation correcte de la langue). La rhétorique avait comme préoccupation essentielle l'efficacité persuasive. Elle traitait des préceptes de la planification, de l'organisation, des opérations spécifiques et la performance de discours public dans un cadre politique et juridique[...] Au Moyen-âge et dans les XVIIe et XVIIIe siècles, la rhétorique a perdu son importance dans le programme des écoles et dans la recherche universitaire. Au début du XIX siècle, elle était remplacée par la linguistique historique. Les fragments de la rhétorique ne survivent que dans les manuels scolaires du discours et de la communication et la stylistique ou l'étude de la langue littéraire [...].

La révolution en Russie a été témoin de nouvelles idées concomitantes en anthropologie, poétique et linguistique, un développement interdisciplinaire connu sous le label de « formalisme russe » a eu lieu en dehors de la recherche dans les domaines de la littérature et la linguistique et de nouvelles expériences pratiques et théoriques dans le domaine artistique et le cinéma. L'un des livres les plus influents de l'époque était la Morphologie du conte de Vladimir Propp (1928, première traduction anglaise 1958).

Les principes structuraux du début de la linguistique (la phonologie et la morphologie) étaient en parallèle avec une première analyse structurale du discours soit le conte populaire russe. Également, ils ont influencé l'étude du récit dans plusieurs disciplines (la sémiotique, la poétique, l'anthropologie et la psychologie) [...].

L'analyse structurale de la culture de Lévi-Strauss et surtout son analyse des mythes, en partie inspirée par Propp et le développement de la linguistique structurale en Europe, était l'une des sources de renouvellement en anthropologie, poétique, et d'autres branches des sciences humaines et des sciences sociales. Les premiers développements interdisciplinaires du milieu des années 1960s ont souvent été saisis en vertu de la nouvelle étiquette « sémiotique », à laquelle est associé le nom de Barthes, Greimas, Todorov, et beaucoup d'autres engagés dans l'analyse structurale du récit et d'autres formes de discours ou pratiques culturelles (Van Dijk, 1985, p. 1-2) (traduction libre).

En effet, l'analyse du discours est une approche multidisciplinaire (Mazière, 2010; Sarfati, 1997). Elle a un caractère dynamique étant donné la diversité des acceptations admises dans les différentes branches de la linguistique (Sarfati, 1997). Elle est qualitative et quantitative. Elle étudie le contexte et le contenu du discours oral et écrit. Son application est variée : discours politique, religieux, scientifique et artistique. L'analyse de discours est caractérisée par 3 critères à savoir le positionnement, l'inscription et l'intertextualité. Sarfati (1997) affirme :

Trois critères caractérisent un discours : sa situation sociologique relativement à un groupe social donné (**positionnement**), la qualité de son support médiatique (**inscription**), enfin, le régime de relations qui règlent les rapports que les textes qui en procèdent entretiennent entre eux ou avec d'autres textes d'un autre type de discours (**intertextualité**) (Sarfati, 1997, p. 16).<sup>4</sup>

Il y a des analyses de discours et pas une seule (Sarfati, 1997). Ses champs sont vastes et les approches sont multiples. Parmi ces approches, on peut citer l'analyse textuelle du discours, l'analyse de contenu du discours, l'analyse énonciative du discours, l'analyse modulaire du discours, l'analyse pragmatique du discours,

---

<sup>4</sup> Caractères gras de l'auteur.

l'analyse sémiotique du discours. Récemment, en sciences comptables, les méthodes d'analyse de discours sont utilisées. On cite par exemple, le modèle d'analyse sémiotique de Breton (2009) inspiré de Propp (1965). Breton (2009) a essayé avec ce modèle de comprendre le sens profond des textes et les transformations.

L'objectif de ce chapitre était de mettre l'accent sur l'entreprise comme discours et carrefour symbolique de pratiques discursives, sur la légitimité comme discours soutenue et défendue sur le plan discursif essentiellement, sur les stratégies discursives, pour ensuite présenter une synthèse des méthodes d'analyse discursive. Rappelons que l'organisation n'est qu'un discours, formée dans ses origines à partir des textes et des interactions sociales. Aussi, la légitimité, considérée comme actif intangible de l'organisation (Hasbani et Breton, 2014), est une conversation entre l'opinion publique et l'organisation, et donc un discours. Par ailleurs, analyser le maintien et la réparation de la légitimité lors de crise implique l'utilisation de méthodes d'analyse du discours.

Ce travail de recherche vise à inventorier les différentes stratégies de légitimation utilisées par l'industrie en cas d'incidents mettant sa légitimité en crise. Puisqu'ici, la légitimité est considérée comme une conversation entre l'industrie et le grand public, et que l'entreprise est un discours, l'identification des stratégies discursives sera donc effectuée par une méthode d'analyse de discours, et spécialement l'analyse sémiotique. Comme déjà évoquée dans l'introduction, l'industrie concernée par cette recherche est l'industrie pétrolière.

Ces dernières décennies, la légitimité de l'industrie pétrolière est remise en question suite aux différentes catastrophes pétrolières qu'a connues le siècle. Ces accidents ont provoqué des désastres écologiques (prenons par exemple l'Exxon Valdez 1989, l'Erika en 1999 et le golfe du Mexique en 2010). L'activité pétrolière est vitale, et donc considérée comme hautement légitime. Par contre, les modes de fonction-

nement sont contestés par la société. Malgré ces contestations, les compagnies pétrolières continuent à réaliser des profits énormes. Le présent travail de recherche s'inscrit dans ce contexte.

Le chapitre suivant présentera plus en détail l'industrie pétrolière.



## CHAPITRE III

### SECTEUR PÉTROLIER ET CADRE CONCEPTUEL

Nous mettrons l'accent sur l'industrie pétrolière, notre champ d'application, ses fondements et ses particularités. Puis, nous montrerons l'existence d'une crise de légitimité dans le secteur pétrolier et nous en déduirons les paramètres. Cela nous conduira à présenter l'objectif de recherche, la question de recherche et le cadre conceptuel.

#### 3.1 Le secteur pétrolier

L'industrie pétrolière est particulière et problématique. D'un côté, elle nous procure une source d'énergie et satisfait un amalgame de besoins. De l'autre, ses modes de fonctionnement ont des effets environnementaux négatifs, par exemple le réchauffement planétaire causé par l'émission des gaz à effet de serre (GES) et la pollution due au transport du pétrole (avec ce que cela implique : marées noires, dégazage, déforestation) (Chautard, 2008). C'est donc un cas de légitimité de l'activité, mais d'absence de légitimité de ses moyens, ce qui est un cas fréquent, car les secteurs qui ont une activité perçue comme hautement légitime se sentent assez fort pour se permettre quelques écarts au niveau des moyens (Hasbani et Breton, 2013). Par ailleurs, l'industrie pétrolière est confrontée à plusieurs contestations et questions sociétales quant aux effets de ses activités et de son mode de fonctionnement sur

l'environnement. Ces contestations sont en augmentation et elles sont fortement médiatisées, surtout après les différents accidents pétroliers qu'a connus le siècle. Ainsi, le secteur entier est face à un risque de crise de légitimité des façons de faire des pétrolières, à long terme.

### 3.2.1 Effets de l'industrie pétrolière sur l'environnement

L'industrie pétrolière et gazière en amont comprend l'exploration, la production et le traitement primaires du pétrole brut et du gaz naturel. Dans sa forme la plus primitive, cette industrie n'était autre chose que des gens qui absorbaient les suintements de pétrole apparaissant à la surface de certains plans d'eau avec des draps qu'ils essoraient par la suite<sup>5</sup>.

Les activités du secteur ont de nombreuses répercussions sur l'environnement. Par exemple les émissions atmosphériques résultant du brûlage à la torche sont préoccupantes parce qu'elles ont un effet sur la qualité de l'air ainsi que sur la quantité des gaz à effet de serre. Parmi les émissions atmosphériques polluantes de l'industrie figurent les substances toxiques comme le benzène et les particules, les précurseurs du smog, les émissions acides et les gaz à effet de serre comme le méthane et le dioxyde de carbone<sup>6</sup>.

Depuis plusieurs décennies, les entreprises pétrolières se trouvent confrontées à des questions d'ordres éthique, social et environnemental, mettant ainsi la légitimité du secteur en question. Les accidents répétitifs du secteur pétrolier ont causé des

---

<sup>5</sup> Ministère de l'Environnement du Canada. Pétrole. Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.ec.gc.ca/energie-energy/default.asp?lang=Fr&n=804660DC-1>.

<sup>6</sup> Ministère de l'Environnement du Canada. Pétrole. Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.ec.gc.ca/energie-energy/default.asp?lang=Fr&n=804660DC-1>.

catastrophes environnementales, et ils sont à l'origine des contestations et des pressions sociétales concernant les activités de l'industrie pétrolière et ses modes de fonctionnement.

### 3.2.2 Catastrophes pétrolières

L'industrie pétrolière a connu des catastrophes depuis le siècle dernier, augmentant de plus en plus les contestations sociétales. Prenons par exemple une longue liste des marées noires causées par des accidents (Voir tableau 3.1) :

Prestige 2002, [...] Torrey-Canyon en 1967, Olympic Bravery en 1976, Urquiola et Boehlen en 1976, Amoco-Cadiz en 1978, Gino en 1979, Tanio en 1980, Haven en 1991, Aegean Sea en 1992, Braer en 1993 et Sea-Eempres en 1996 (Lestrange et coll., 2005, p. 132).

À cette liste s'ajoutent les incidents d'Exxon Valdez (1989), d'Érika (1999) et de *Deepwater Horizon* 2010, qui sont considérés comme des catastrophes écologiques tragiques marquant le secteur pétrolier (tableau 3.1).

Tableau 3.1 – Exemples de marées noires

Année	Marées noires
<b>2010</b>	<b>Deepwater Horizon</b>
2002	Prestige
<b>1999</b>	<b>Érika</b>
1996	Sea-Eempres
1993	Braer
1992	Aegean
1991	Haven
<b>1989</b>	<b>Exxon Valdez</b>
1980	Tanio

Année	Marées noires
1979	Gino
1978	Amaco- Cadiz
1976	Urquiola et Boehlen Olympic Bravery
1967	Torrey-Canyon

L'**Exxon Valdez** est un pétrolier américain qui fit naufrage en 1989 sur la côte de l'Alaska en conséquence de l'état d'ébriété avancé du capitaine, provoquant ainsi une importante marée noire. 38 500 tonnes de pétrole brut ont été déversées<sup>7</sup> ; 800 kilomètres de côtes ont été pollués<sup>8</sup>. Cet accident fut à l'origine des modifications significatives de la législation américaine sur le transport maritime (spécialement du pétrole). À partir de 1990, aux États-Unis, tous les navires doivent posséder une double coque. En 1992, l'OMI a imposé la double coque à tous les navires transportant du brut. L'ONU de son côté a mis en place un plan de retrait progressif des pétroliers à simple coque qui devait commencer à partir de 2010. Notons que la connaissance sur les questions de la double coque existe depuis des décennies. Mais comme ces pétroliers battent presque tous pavillon libérien ou l'équivalent, comment les normes édictées par les États-Unis, ou encore plus l'ONU, peuvent-elles avoir des effets (Breton, s.d.). Elles en ont dans les eaux territoriales seulement.

L'**Erika** était un pétrolier affrété par la compagnie Total. En 1999, il s'est brisé au large des côtes de la Grande-Bretagne et de la France, en transportant 300 000 tonnes de fioul lourd, polluant environ 400 kilomètres du littoral britannique et causant des

<sup>7</sup> Centre de documentation, de recherche et d'expérimentations sur les pollutions accidentelles des eaux (CEDRE). (s.d). Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.cedre.fr/fr/accident/exxon/exxon.php>.

<sup>8</sup> Centre de documentation, de recherche et d'expérimentations sur les pollutions accidentelles des eaux (CEDRE). (s.d). Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.cedre.fr/fr/accident/exxon/exxon.php>.

dommages écologiques permanents (*Fonds international d'indemnisation de la pollution par les hydrocarbures*, 2006). Entre 150 000 et 300 000 oiseaux ont été tués, 200 000 tonnes de sable ont été retirées pour récupérer le pétrole déversé. Novethic (2001) a fait une estimation d'un coût total du désastre : entre 840 et 960 millions d'euros.

Le golfe du Mexique (2010) – « *Deepwater Horizon* » est une plate-forme pétrolière louée par la compagnie pétrolière britannique British Petroleum pour forer dans le golfe du Mexique (dans les eaux territoriales américaines), le puits le plus profond jamais creusé en offshore. Cette plate-forme se trouve à 80 kilomètres de La Nouvelle-Orléans. Elle était la propriété de Transocean et était construite en partie par Haliburton.

Selon *Actualités News Environnement*, une explosion a eu lieu le 20 avril 2010 générant un incendie puis une marée noire de grande envergure avec une estimation moyenne de 4,9 millions de barils, c'est-à-dire 780 millions de litres de pétrole répandus et un désastre écologique sans précédent. La fermeture du puits a demandé quatre mois d'efforts. La pollution engendrée a affecté l'écosystème et l'économie locale, sans parler d'un bilan de 11 morts et 17 blessés, menaçant plus de 400 espèces d'animaux, dont des baleines, des dauphins, des lamantins et de nombreux oiseaux (aigrettes, hérons, etc.). Les impacts économiques et environnementaux sont considérables<sup>9</sup>. Le secteur de la pêche et le tourisme furent gravement affectés.

Cet accident a entraîné la plus importante marée noire de l'histoire, laquelle n'est pas à ce jour entièrement réglée. Des milliers de tonnes de pétrole se sont déversées

---

<sup>9</sup> Batenbaum, J.C. (2010, 12 juillet). L'Europe veut tirer les leçons de la catastrophe de Deepwater Horizon. *Actualités News Environnement*. Récupéré le 1<sup>er</sup> mai 2012, de <http://www.actualités-news-environnement.com/23885-Europe-veut-tirer-lecons-catastrophes-deepwater-Horizon.html>.



quotidiennement dans le golfe du Mexique. La note fut très lourde pour la compagnie BP et risque encore d'augmenter. Les experts d'UBS ont estimé que la note finale (dépollution, dommages, actions en justice, frais légaux [...]) pourrait atteindre pour BP près de 26 milliards de dollars. Au 31 décembre 2014, BP a déclaré que les dépenses relatives aux dommages du golf du Mexique s'élevaient à plus de 29 milliards de dollars américains.

La catastrophe a provoqué des dommages collatéraux qui ont rapidement atteint l'ensemble du secteur : tout d'abord les compagnies pétrolières et parapétrolières impliquées dans l'exploitation de la « célèbre » plate-forme, puis machinalement les autres *majors* du pétrole possédant pour la plupart des puits en haute mer. Les investisseurs ont amené les gouvernements à renforcer les règles en matière d'exploitation marine (compagnies et Bourses).

### 3.2.3 Légitimité du secteur pétrolier en crise

Les chocs pétroliers ont entraîné de nouvelles contestations. La perception de l'opinion publique du secteur pétrolier change, des remises en question des modes de fonctionnement des pétrolières sont en augmentation. Ce qui implique que ce secteur est devant un risque de perte de légitimité à long terme (Hasbani et Breton, 2013). Selon Breton et Côté (2006), « [...] *for an industry, losing legitimacy, it is a long process that has not been well described yet in the literature.* » (Breton et Côté, 2006, p. 515).

Le respect de l'environnement et des droits de l'homme constituent un défi majeur devant être relevé à l'échelle planétaire. Les méthodes de production de l'industrie pétrolière présentent des risques envers l'environnement et les ressources naturelles. Des effets négatifs de l'exploration, la production et la distribution du pétrole



augmentent de plus en plus les contestations de la société civile. Selon Chautard (2008), le réchauffement planétaire et la pollution due aux transports du pétrole constituent une nouvelle contrainte aux pétrolières et poussent les États à adopter de nouveaux choix énergétiques autres que le pétrole. Ce qui implique un risque de perte de légitimité pour l'industrie pétrolière.

Lestrangle *et al.* (2005) affirment que depuis 1970, les contestations sur les effets négatifs du mode de fonctionnement de l'industrie pétrolière ont augmenté. Les ONG ont élaboré des rapports scientifiques ayant pour but d'identifier les risques localisés à toutes les étapes de production (l'exploration-production, le transport de pétrole, la pétrochimie et le raffinage.). Ces rapports ont affirmé que :

- L'extraction pétrolière est une réelle « menace écologique ».
- Le transport des hydrocarbures a un impact environnemental néfaste.
- Le réseau d'oléoducs constitue lui-même un danger écologique.
- La question de l'oléoduc au Québec en ce moment tient au port de Cacouna<sup>10</sup>.

L'Organisation maritime internationale (OMI) a mis en place des conventions internationales. À titre d'indications, nous nous limiterons à n'en citer que quelques-unes que nous avons jugées importantes (voir aussi tableau 3.1) :

- Convention de Londres (1954) sur les rejets intentionnels d'hydrocarbures maritimes ou (*International Convention for the Prevention of Pollution of the Sea by Oil* : OILPOL). Elle constituait la première réponse aux inquiétudes des scientifiques quant aux pollutions maritimes à cause du transport des hydrocarbures. Elle n'était pas complète ni sévère. Elle était

---

<sup>10</sup> Breton (s.d.).

dépassée, trop amendée, puis remplacée par la convention de Londres du 2 novembre 1973 (I/II) (marine pollution : MARPOL<sup>11</sup>) entrée en vigueur le 2 octobre 1983<sup>12</sup> et signée par 153 États, représentant 98,52 % du tonnage mondial du transport. Elle a défini les droits et les obligations des États qui ont signé la convention en leur permettant de contrôler les navires nationaux et internationaux qui passent par leurs ports (Lestrange *et al.*, 2005). Elle déterminait les sanctions en cas de violation de clause. MARPOL était complétée par quatre protocoles : MARPOL 73/78 (Annexe III)<sup>13</sup>, entré en vigueur 1er juillet 1992, signé par 141 États représentant 97,79 % du tonnage mondial du transport ; MARPOL 73/78 (Annexe IV)<sup>14</sup>, entré en vigueur le 27 septembre 2003, signé par 134 États représentant 90,74 % du tonnage mondial du transport ; MARPOL 73/78 (Annexe V)<sup>15</sup> : entré en vigueur le 31 décembre 1988, signé par 147 États représentant 98,03 % du tonnage mondial du transport ; MARPOL 1997 (Annexe IV)<sup>16</sup> : entré en vigueur le 19 mai 2005, signé par 79 États représentant 95,22 % du tonnage mondial du transport. Les prescriptions de doubles coques ont été introduites par amendement en mars 1992 (Lestrange *et al.*, 2005).

---

<sup>11</sup> MARPOL « définit les obligations à respecter et les droits des parties. En cas de violation des clauses, des sanctions peuvent être prises selon les lois de l'État partie en conformité avec la présente convention » (Lestrange *et coll.*, 2005, p. 133).

<sup>12</sup> Lestrange *et al.*, 2005, p. 134.

<sup>13</sup> IMO. (s.d). Summary of Status of convention. Récupéré le 27 février 2015 de : <http://www.imo.org/About/Conventions/StatusOfConventions/Pages/Default.aspx>.

<sup>14</sup> IMO. (s.d). Summary of Status of convention. Récupéré le 27 février 2015 de <http://www.imo.org/About/Conventions/StatusOfConventions/Pages/Default.aspx>.

<sup>15</sup> IMO. (s.d). Summary of Status of convention. Récupéré le 27 février 2015 de <http://www.imo.org/About/Conventions/StatusOfConventions/Pages/Default.aspx>.

<sup>16</sup> IMO (s.d), Summary of Status of convention. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.imo.org/About/Conventions/StatusOfConventions/Pages/Default.aspx>.

- Convention de Bruxelles (1969) (Convention CLC) : responsabilité civile des propriétaires de navire pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures. Entrée en vigueur le 19 juin 1975. Elle était signée par plus de 90 parties. Les États-Unis ne l'avaient pas ratifiée (Lestrange et *al.*, 2005), complétée par la Convention de Bruxelles dite FIPOL<sup>17</sup> (organisation siégeant à Londres auprès de l'OMI). Depuis 2003, FIPOL 2 a remplacé FIPOL : elle a mis en place une enveloppe globale destinée aux indemnisations des éventuelles pollutions à 920 millions d'euros (était auparavant de 172 millions d'euros) (Lestrange et *al.*, 2005).
- Convention SNPD (substances nocives ou potentiellement dangereuses) (1996). Un nouveau progrès pour la protection de l'environnement, cette convention détermine les règles relatives au transport de marchandises dangereuses. Elle constitue un système de responsabilisation et d'indemnisation des dommages (Lestrange et *al.*, 2005). Signée par huit États (Canada, Danemark, Allemagne, Finlande, Pays-Bas, Norvège, Suède et Royaume-Uni)<sup>18</sup> et ratifiée par 14 États (Russie, Libéria, Angola, Tonga, Slovénie, Samoa, Saint-Kitts-et-Nevis, Maroc, Chypre, Syrie, Sierra Leone, Lituanie, Hongrie et Éthiopie)<sup>19</sup>.

En 1990 aux États-Unis (suite à l'accident de l'Exxon Valdez 1989), l'*Oil Pollution Act* (OPA) a imposé dans les eaux territoriales états-uniennes des navires à double coque selon un échéancier : 1994 pour les navires neufs, 2009 pour les navires actuels

---

<sup>17</sup> Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures (FIPOL).

<sup>18</sup> Transport Canada. (2010, octobre). Politique maritime international. Transport par mer de substances nocives et potentiellement dangereuses : responsabilité et indemnisation. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.tc.gc.ca/media/documents/politique/snpd-document-de-travail.pdf>.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

de plus de 5 000 tonneaux de jauge brute (14 000 m<sup>3</sup>) et 2015 pour tous les navires<sup>20</sup>. Ce que le Canada vient de faire quelque 20 ans plus tard. Ainsi, l'OPA a prévu la création d'un fonds (*Oil Spill Liability Trust Fund*), pour les premières réparations en cas de pollution.

En Europe, quatorze nations maritimes ont signé le *Mémorandum de Paris* en 1982 et se sont engagées à contrôler au moins 25 % des navires traversant leurs côtes maritimes (Lestrange *et al.*, 2005). Le *Mémorandum de Paris* compte 27 pays membres (Allemagne, Belgique, Bulgarie, Canada, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Fédération de Russie, Slovaquie, Suède)<sup>21</sup>. Des listes noires de navires sont publiées chaque année, mais sans aucune efficacité (Lestrange *et al.*, 2005).

Après le naufrage de l'*Érika*, l'Union européenne a mis en place l'obligation de la double coque (Marées noires, s.d)<sup>22</sup>. Cette obligation est caractérisée par une certaine souplesse. Elle a permis aux navires à simple coque de naviguer jusqu'en 2015 (sauf s'il y a des pays européens qui décident d'appliquer la double coque à partir de 2010). Lestrange *et al.* (2005) affirment que cette obligation ne peut être une solution efficace puisqu'elle n'interdit pas les pétroliers russes à simple coque de passer par la Baltique et la mer du nord. Elle leur interdit seulement de « livrer leur cargaison en Europe » (Lestrange *et al.*, 2005, p.136).

---

<sup>20</sup> Marées noires (s.d). Double coque. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.marees-noires.com/fr/source/accident-de-petrolier/double-coque.php>.

<sup>21</sup> Paris MoU (s.d). Organisation. Récupéré le 27 février 2015, de <https://www.parismou.org/about-us/organisation>.

<sup>22</sup> Marées noires. (s.d). Double coque. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.marees-noires.com/fr/source/accident-de-petrolier/double-coque.php>.

D'un côté, la multiplication des traités et des conventions sur le plan international depuis 1958 indique que l'industrie pétrolière est face à un risque qui ne cesse de grandir. De l'autre, l'élaboration de conventions par les pays ne signifient pas leur application ni leur efficacité. Certaines conventions sont incomplètes, d'autres sont contradictoires, et certaines se trouvent face à des questions de souveraineté nationale (Lestrangle *et al.*, 2005). Le premier bénéficiaire de ces lacunes est l'industrie pétrolière et le premier perdant est la société. Cela n'empêche pas de déduire que l'industrie est face à une crise de légitimité de ses façons de faire à long terme. Rappelons que l'industrie de tabac a connu des pressions depuis plus de 50 ans.

Selon Godefroy et Lascoumes 2004 :

En vingt ans, l'Erika a eu sept noms et cinq pavillons différents. Au moment de l'accident, il est la propriété d'une coquille vide enregistrée à Malte dissimulant deux armateurs napolitains agissant à travers une société grecque. Il est affrété par une société helvético-Panaméenne qui passe ses ordres depuis Lugano et la marchandise appartenait à Total via sa filiale des Bermudes (Godefroy et Lascoumes, 2004, p. 37).

Alors, c'est une chose de dire que l'on a émis des règles, c'en est une autre de prétendre qu'elles fonctionnent et qu'elles sont faites pour fonctionner dans ce système. Les pétrolières sont également confrontées aux pressions des ONG, en particulier d'*Amnesty International* et de *Human Rights Watch*. Ces dernières trouvent que l'entreprise citoyenne doit prendre en considération les droits de l'Homme dans ses outils de management et ses stratégies d'investissement. Leurs principaux interlocuteurs sont les États et les agences et compagnies de « notation éthique » (Lestrangle *et al.*, 2005, p. 144).

Les mouvements des ONG augmentent les pressions sociétales concernant les façons de faire du secteur pétrolier, pouvant donc remettre sa légitimité en question. Selon Lestrangle *et al.*, (2005) :



Dans certains cas extrêmes, elles ne s'interdisent pas un appel au boycott [...] Les accusations des ONG à l'égard des compagnies agissant dans les pays producteurs prospèrent et leur seule évocation suffit à causer un grand tort aux compagnies concernées, quelle que soit la réalité du grief de violation des droits de l'Homme ou de responsabilité dans des catastrophes écologiques. Les moyens de sensibilisation de l'opinion internationale sont multiples (Lestrangle *et al.*, 2005, p. 144).

Lestrangle *et al.* (2005) ont illustré des exemples concrets des conséquences des contestations des ONG, et spécialement des actions de boycott :

En 1993, au Nigeria, après l'exécution de sept opposants au régime, protestations et manifestations ont imposé la fermeture des installations et la mise en cause directe de Shell pour ses activités dans le delta du Niger (Lestrangle *et al.*, 2005, p. 144).

Également, plusieurs parties ont appelé à boycotter l'industrie pétrolière. Notons à titre d'exemple Desmond Tutu, l'ancien prix Nobel de la paix (1984), les responsables de l'ONG 350.org et Christiana Figueres, responsable des questions climatiques de l'ONU (Combes et Heringer, 2014).

Les émissions de gaz à effet de serre augmentent à un rythme sans précédent, affirme le rapport du GIEC<sup>23</sup> publié le 13 avril. L'urgence est telle que l'ONU pointe la responsabilité de l'industrie pétrolière et gazière. L'ancien prix Nobel de la Paix, l'archevêque sud-africain Desmond Tutu, appelle même à boycotter les industries fossiles, en s'inspirant du boycott contre l'Apartheid. (Combes et Heringer, 2014)<sup>24</sup>.

Les chocs pétroliers qu'a connus le siècle ne font qu'augmenter les pressions sociétales mettant en danger la légitimité du secteur dans son ensemble. L'accident de la plate-forme *Deepwater Horizon* a fait monter davantage ces mouvements contre

---

<sup>23</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

<sup>24</sup> Combes et Heringer (2014, 15 avril). Boycotter l'industrie pétrolière, ennemi numéro un de notre civilisation. Bastmag.net. Récupéré le 17 avril 2015, de <http://www.bastamag.net/Boycotter-l-industrie-petroliere>.



le mode de fonctionnement des pétrolières et leurs profits records. Gouvernement, grand public, ONG, communauté, investisseurs et environnementalistes ont tous agi et exprimé leurs mécontentements devant les désastres écologiques causés par les méthodes de fonctionnement du secteur pétrolier en général et celle de BP en particulier. Cette situation entraîne une perte partielle de la légitimité des moyens du secteur pétrolier. Depuis des années, le secteur est sujet à des contestations sociétales concernant les méthodes de fonctionnement des pétrolières. L'accident de la *Deepwater Horizon* a révélé ces contestations et il les a augmentées. Les gouvernements ont réagi à l'échelle internationale.

#### 3.2.4 Réaction des autorités américaines

Le gouvernement des États-Unis a mis une grande pression sur BP pour réparer les dommages de cet accident et a mis en place des mesures réglementaires quant aux forages des mers. Selon la secrétaire à la Sécurité intérieure, Janet Napolitano, la marée noire du golfe du Mexique est une catastrophe nationale (MétéoPolitique, 2010)<sup>25</sup>. Les gouverneurs de Louisiane et de Floride considèrent l'accident *Deepwater* comme état d'urgence (MétéoPolitique, 2010)<sup>26</sup>. 1900 fonctionnaires fédéraux et plusieurs milliers de réservistes de la Garde nationale ont été mobilisés. L'administration de Barack Obama a imposé aux pétrolières un arrêt de six mois du forage en mer (moratoire annoncé en fin mai 2010). En effet, ce moratoire était exigé jusqu'à la détermination des causes de cet accident, et des sociétés pétrolières ont contesté devant la justice cette décision. Elles ont réussi à annuler le moratoire. La décision du gouvernement américain était considérée « arbitraire, capricieuse » et liée

---

<sup>25</sup> MétéoPolitique, (2010, 23 mai). Marée noire : « Le Tchernobyl de l'industrie pétrolière », Barack Obama ne décolère pas. Récupéré le 2 décembre 2014, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere\\_03.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere_03.htm).

<sup>26</sup> *Ibidem*.

à un « abus de pouvoir ». Elle était annulée par un juge de Louisiane en juin 2010. Selon les avocats du gouvernement, le moratoire a pour objectif de garantir qu'aucun accident de forage ne puisse se produire à l'avenir. En juillet 2010, l'administration Obama a instauré un nouveau moratoire sur les forages en eaux profondes jusqu'au 30 novembre 2010.

Selon Steve Westwell (2010)<sup>27</sup>, un responsable du pétrolier britannique BP, l'accident *Deepwater Horizon* doit amener l'industrie pétrolière à changer ses façons de faire sans entraîner l'arrêt de forage en mer. Par ailleurs, cette déclaration prouve que les pétroliers sont conscients que le secteur est devant une crise de légitimité de moyens. Par contre, ils refusent que la légitimité du secteur dans son ensemble soit remise en question.

Cet incident a été tragique, sans précédent et très grave. Il doit entraîner des changements dans la façon dont nous travaillons. Mais je ne crois pas que cela doive arrêter les nouveaux projets de production en eaux profondes (Steve Westwell, 2010, conférence de presse)<sup>28</sup>.

Les enquêtes continuent, mais les premiers résultats de notre étude montrent que c'était un accident complexe, causé par une combinaison sans précédent d'erreurs de jugement humain, de procédés, de systèmes et d'équipements (Steve Westwell, 2010, conférence de presse)<sup>29</sup>.

Les médias affirment que la catastrophe du golfe du Mexique devrait mobiliser l'ensemble de l'industrie pétrolière pour l'amélioration de la sécurité marine. C'est

---

<sup>27</sup> Agence France Presse Londres (2010, 22 juin). Le forage en eau profonde doit continuer, dit BP. La Presse. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201006/22/01-4292339-le-forage-en-eau-profonde-doit-continuer-dit-bp.php>.

<sup>28</sup> Agence France Presse Londres (2010, 22 juin). Le forage en eau profonde doit continuer, dit BP. La Presse. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201006/22/01-4292339-le-forage-en-eau-profonde-doit-continuer-dit-bp.php>.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

une seconde preuve pour constater que le secteur est face à une crise de légitimité de moyen et pas d'activité. Le 22 juin 2010, l'Agence France-Presse déclarait :

D'ores et déjà, l'accident devrait inciter l'industrie pétrolière à se mobiliser pour améliorer la sécurité marine. Elle devra notamment mettre en place un dispositif de sécurité plus sûr qu'un bloc d'obturation, des « moyens d'intervention sous-marine plus efficaces », et « un modèle économique » tel que « les compagnies pétrolières coopèrent avec leurs sous-traitants de façon à ce que les risques soient entièrement compris et gérés (AFP, 2010)<sup>30</sup>.

Selon *Le Figaro* (2012)<sup>31</sup>, BP ne peut pas bénéficier des contrats de forage de la part des autorités américaines. La compagnie a engagé une action en justice. Elle a déclaré qu'elle était assez punie depuis l'accident *Deepwater Horizon* (2010). Elle demandait alors à la justice de lever cette interdiction jugée « punitive, excessive, arbitraire et capricieuse ». De plus, elle a réclamé une indemnisation soit disant « juste » et le remboursement de ses frais d'avocats.

En mars 2014, BP a obtenu une levée d'interdiction provisoire d'avoir des contrats de forage en mer aux États-Unis. Selon AFP (2014, 13 mars)<sup>32</sup>, cet accord est valide durant cinq ans à condition que BP mette en place des règles de sécurité, d'éthique et de gouvernance exigées par les autorités américaines. Donc, le gouvernement américain oblige le secteur à changer ses façons de faire. Par conséquent, c'est une autre preuve que la légitimité de processus du secteur est contestée.

<sup>30</sup> Agence France Presse Londres (2010, 22 juin). Le forage en eau profonde doit continuer, dit BP. La presse. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201006/22/01-4292339-le-forage-en-eau-profonde-doit-continuer-dit-bp.php>.

<sup>31</sup> Lefigaro.fr avec AFP (2014, 13 mars). USA : BP peut participer aux appels d'offre. Figaro. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/03/13/97002-20140313FILWWW00389-usa-bp-peut-participer-aux-appels-d-offre.php>.

<sup>32</sup> Lefigaro.fr avec AFP (2014, 13 mars). USA : BP peut participer aux appels d'offre. Figaro. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/03/13/97002-20140313FILWWW00389-usa-bp-peut-participer-aux-appels-d-offre.php>.

Le président Obama a affirmé que la catastrophe écologique de BP poussera son pays à revoir sa politique environnementale et énergétique pour les années à venir (Équipe de perspective du monde, 2010)<sup>33</sup>. Il a imposé à BP de payer pour le nettoyage et les indemnités en constituant un fond, dans une caisse à part, destiné aux victimes.

La commission d'enquête *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* nommée par Obama a présenté un rapport de 400 pages au gouvernement américain en janvier 2011. Ce rapport<sup>34</sup> était ouvert au public, critique les façons de faire des pétrolières et du gouvernement américain. Il propose une amélioration de la sécurité et une mise en place d'un système de gestion de risque opérationnel et intégré. Le rapport a souligné que les forages ne peuvent pas être arrêtés (légitimité d'activité), mais que le processus doit être plus sécuritaire (légitimité de processus). Le rapport affirme que l'accident aurait pu être évité s'il y avait eu un système de sécurité efficace et une gestion de risque puissante. Également, le rapport affirme que la responsabilité de l'explosion est partagée entre BP, Halliburton et Transocean. Les trois partagent des failles de gestion de risque : le juge a déterminé la responsabilité de BP à 67 %, Transocean à 30 % et Halliburton à 3 %).

Le rapport ajoute que ni l'industrie pétrolière ni le gouvernement américain n'ont l'expérience nécessaire en *offshoring* au point de remédier à une catastrophe d'une telle ampleur. De ce fait, une restructuration de l'activité pétrolière est nécessaire. Selon Collet et Roussel (2011) :

---

<sup>33</sup> Équipe de Perspective du Monde.(2010, 22 avril). Déversement de pétrole dans le golfe du Mexique. Perspective du Monde. Récupéré le 21 février 2013, de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=1087>.

<sup>34</sup> National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling (2011, janvier). Deep Water Disaster and the Future of Offshore Drilling. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>.

La commission préconise une révision complète de la réglementation encadrant la location de la plate-forme, l'exploration pétrolière et la production d'hydrocarbure. Cette révision doit aller au-delà des réformes significatives déjà entreprises depuis le désastre de *Deepwater Horizon*... La commission a proposé la mise en place d'une organisation traitant les problèmes de sécurité et ressemblant les opérateurs pétroliers (Collet et Roussel 2011)<sup>35</sup>.

Le gouvernement fédéral américain a attaqué également l'*Agence fédérale de surveillance de l'industrie pétrolière*, (*Mineral Management Service*) et a revu ses façons de faire :

La dernière décennie ou plus, une relation de complaisance s'est établie entre les pétroliers et l'Agence qui délivre les permis de forage. Il semble que les permis ont été délivrés sans vérification. Cela ne se reproduira pas (Barack Obama, 2010)<sup>36</sup>.

Une enquête était ouverte et des mesures ont été prises :

- La création d'un organe indépendant de surveillance du secteur pétrolier, en séparant le *Mineral Management Service* (MMS) en deux services. Un service sera chargé des installations pétrolières (surtout les plates-formes en mer) et l'autre sera chargée de l'attribution des contrats d'exploration aux compagnies pétrolières.
- Augmentation du budget (29 millions de dollars) destiné à surveiller l'exploitation du pétrole et du gaz.

---

<sup>35</sup> Collet, P. et F. Roussel (2011, 12 janvier). Marée noire du golfe du Mexique – Deepwater Horizon : La commission d'enquête critique l'industrie pétrolière et le gouvernement états-unien. MétéoPolitique. Récupéré le 15 février 2015, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/commission-d-enquete-critique-l-industrie-et-le-gouvernement-usa\\_6.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/commission-d-enquete-critique-l-industrie-et-le-gouvernement-usa_6.htm)

<sup>36</sup> MétéoPolitique, (2010, 23 mai). Marée noire : « Le Tchernobyl de l'industrie pétrolière », Barack Obama ne décolère pas. Récupéré le 2 décembre 2014, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere\\_03.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere_03.htm).

Selon la secrétaire à l'Intérieur des États-Unis, l'objectif est de fournir aux inspecteurs fédéraux les outils, les moyens, l'indépendance et l'autorité pour faire appliquer les lois et les règlements. Les pressions gouvernementales en matière d'amendes et les changements apportés aux lois et règlements concernant les méthodes et techniques de production des pétrolières ne peuvent qu'à amener le chercheur à constater une crise de légitimité des façons de faire du secteur pétrolier.

### 3.2.5 Réaction des groupes de protection de l'environnement

Des groupes de protection de l'environnement ont essayé de bloquer les ventes de droits de forage pétrolier ouverts par le gouvernement américain dans le golfe du Mexique en juin 2012. Selon *Le Figaro* du 21 juin 2012<sup>37</sup>, ces dernières considèrent cette mesure comme mettant en danger un écosystème largement atteint par la marée noire, Jacqueline Savitz (2012), vice-présidente pour l'Amérique du Nord d'Oceana, l'un des cinq groupes ayant porté plainte, affirme :

Le gouvernement joue avec le golfe (du Mexique) en encourageant encore plus de forage au large [...] plutôt que d'investir dans des énergies propres qui créent des emplois sans mettre en danger des vies et des moyens de gagner sa vie (Jacqueline Savitz, 2012)<sup>38</sup>.

Cela implique que les pressions ne concernent pas uniquement BP, mais l'industrie pétrolière entière. Greenpeace a également interpellé BP et de nombreux représentants des compagnies pétrolières lors du congrès mondial des compagnies pétrolières qui s'est tenu à Londres en juin 2010. Les militants de Greenpeace ont

---

<sup>37</sup> AFP (2012, 21 juin). Golfe / Mexique : Vers de nouveaux forages. *Le Figaro.fr*. Récupéré le 15 mars 2013, de <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2012/06/21/97001-20120621FILWWW00519-golfemexique-vers-de-nouveaux-forages.php>

<sup>38</sup> *Ibidem*.



soulevé les dangers des forages en mer et l'ampleur des dommages écologiques qu'ils peuvent provoquer. Également, ils ont mis l'accent sur les risques de l'extraction des sables bitumineux et les émissions de gaz à effets de serre (GES). Ils ont proposé aux entreprises et aux États des énergies alternatives.

Selon les représentants de Greenpeace et du *Natural Resources Defense Council* (NRDC), le rapport de la commission d'enquête de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* constitue un bon début (Collet et Roussel, 2011)<sup>39</sup>. Ils ajoutent que l'industrie doit mettre fin à sa culture d'accumulation du capital au détriment de la sécurité des employés et de l'environnement. Selon Peter Lehner (2011), directeur général de *Natural Resources Defense Council* (NRDC) :

L'industrie a sacrifié la sécurité pour essayer d'économiser de l'argent et du temps et les organismes de contrôle, sur lesquels nous comptons pour assurer notre sécurité, n'ont pas les moyens de faire leur travail (Peter Lehner, 2011, cité dans Collet et Roussel, 2011)<sup>40</sup>.

Dans le même ordre d'idée, Greenpeace affirme :

[que] L'industrie pétrolière n'a pas corrigé les problèmes « systémiques » identifiés par le rapport et qu'elle ne soit toujours pas préparée à prévenir une telle catastrophe [...] Les agences gouvernementales restent sous financées et pâtissent toujours d'un manque de personnel (Greenpeace, 2011)<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Collet, P. et F. Roussel (2011, 12 janvier). Marée noire du golfe du Mexique – Deepwater Horizon : La commission d'enquête critique l'industrie pétrolière et le gouvernement états-unien. MétéoPolitique. Récupéré le 15 février 2015, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/commission-d-enquete-critique-l-industrie-et-le-gouvernement-usa\\_6.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/commission-d-enquete-critique-l-industrie-et-le-gouvernement-usa_6.htm).

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

Enfin, Greenpeace demeure pessimiste et affirme que « l'industrie pétrolière résistera » (Greenpeace, 2011)<sup>42</sup>. Par contre, Erik Milito, responsable de l'*American Petroleum Institute* (principal lobby de l'industrie pétrolière) qualifie le choc *Deepwater Horizon* comme un accident isolé et considère que le rapport « [...] rend un très mauvais service aux milliers d'hommes et de femmes qui travaillent dans l'industrie et dont l'engagement personnel et professionnel envers la sécurité est très élevé » (Collet et Roussel, 2011)<sup>43</sup>.

Les environmentalistes et les scientifiques (L'Express de France, 2012)<sup>44</sup> ont mis l'accent sur l'ampleur du désastre écologique de BP considéré comme la pire marée noire qu'a connu l'humanité. Ils l'ont comparé à l'accident de l'Exxon Valdez (1989). Pour l'Exxon Valdez, on parlait de 80 000 litres de pétrole déversés sur 1300 kilomètres de côte vierges (comparés à 41 000 000 litres déversés par BP) qui polluent encore l'environnement 21 ans après l'incident : du mazout toujours collé aux roches, des dizaines d'espèces animales décimées, des villages de pêcheurs se débattant entre alcoolisme et violence domestique, etc. (MétéoPolitique, 2012).

Le 22 juin 2010, une page Facebook intitulée *Boycott BP* était créée par Lee Perkins. Le groupe compte plus que 750 000 membres. Ils ont appelé le grand public à boycotter les stations de BP et ses différentes marques (*Castrol, Arco, Aral, Amaco, Wild Bean Cafe*) (Jeff, 2010).<sup>45</sup> Également, en plus de pressions gouvernementales,

---

<sup>42</sup> *Ibidem*. P54

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> L'Express de France (2012, 6 mai). Les gens du golfe du Mexique deux ans après la marée noire causée par la pétrolière BP. MétéoPolitique. Récupéré le 15 mars 2013, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/Golfe-du-Mexique\\_maree-noire-deux-ans-plus-tard\\_16.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/Golfe-du-Mexique_maree-noire-deux-ans-plus-tard_16.htm)

<sup>45</sup> Jeff, (2010, 1er juillet). Facebook supprime la page « Boycott BP » par erreur. Next INpact. Récupéré le 17 avril 2015, de <http://www.nextinpact.com/archive/58003-facebook-boycott-bp-censure.htm>

d'ONG, de scientifiques, des environnementalistes et de médias, BP a fait face à une note lourde qui n'est pas encore soldée. Au 31 décembre 2014, les dépenses s'élevaient à plus que 29 milliards de dollars<sup>46</sup>.

### 3.2.6 Amendes, indemnité et autres

40,8 milliards de dollars ont été provisionnés par BP pour répondre aux dommages de la plate-forme *Deepwater Horizon*. Depuis l'incident, 30 % des actifs de la compagnie étaient vendus. La compagnie a versé au gouvernement américain 4,5 milliards de dollars, considérée comme la plus forte amende de ce type payée aux États-Unis, suivie par celle dévolue au groupe pharmaceutique Pfizer qui fut soumis en 2009 à une amende de 1,3 milliard de dollars après avoir été accusé de fraude (Reuters *et al.*, 2012)<sup>47</sup>.

De l'amende imposée à BP, 2,394 milliards de dollars sont destinés à la *Fondation nationale de protection des poissons, de la faune et de la flore*, 350 millions de dollars à l'*Académie nationale des sciences* et 525 millions de dollars à l'*Autorité américaine de régulation des marchés financiers* (la SEC) qui accuse BP d'avoir trompé les investisseurs en relativisant les conséquences de l'accident. Enfin, 1,256 milliard de dollars correspondent à d'autres amendes. Des indemnités supplémentaires étaient envisageables (selon BP, de 7,8 milliards de dollars).

---

<sup>46</sup> BP Sustainability Review (2013), p. 10.

<sup>47</sup> Ballymore, C., D. Ingram, V. Tison et T. Salaun (2012, 11 novembre). Amende record pour BP aux États-Unis. Usine nouvelle. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.usinenouvelle.com/bp/>: consulté le 15 mars 2012.

Le ministère de la Justice a également déposé des accusations criminelles contre les employés de BP (CNBC, 25 février 2013)<sup>48</sup>. Un procès civil a été ouvert et des questions ont été tranchées par le tribunal fédéral. Selon Éric Holder, secrétaire général à la Justice des États-Unis, les deux superviseurs principaux de BP présents sur la plateforme *Deepwater Horizon* lors de l'incident sont inculpés de 23 chefs d'accusation, dont homicide involontaire. BP elle aussi a plaidé coupable à des accusations criminelles, dont 11 chefs liés à la mort des employés. BP a également accepté de plaider coupable à un chef d'obstruction au Congrès (Reuters *et al.*, 2012)<sup>49</sup>. Le tableau 3.2 indique qu'au 31 décembre 2014, BP se trouve devant une note de plus de 29 milliards de dollars :

Tableau 3.2 – Dépenses engendrées par British Petroleum liées aux dommages de l'accident *Deepwater Horizon*.

<b>BP'S PAYMENTS RELATED TO GULF COAST RECOVERY (AS AT 31 DECEMBER 2014)</b>	
Response and Clean-up :	\$14 billion+
Claims, advance and settlements :	\$13,1 billion
Funding for the natural resource damage assessment process :	\$1billion+
Early restoration projects :	\$698 million*
State-led tourism campaigns :	\$179 million
State-led seafood marketing programs :	\$48,5 million
State-led seafood testing :	\$25,3 million

Source : *BP Sustainability Review*, 2014, p. 13.

\*Approximate cost of approved projects.

<sup>48</sup> <http://www.cnn.com/id/100489564>, consulté 26 février 2012.

<sup>49</sup> Reuters, Wall Street Journal et Agence France Presse. (2012, 15 novembre). BP payera une amende de 4,5 milliards à la justice américaine. Radio-Canada. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2012/11/15/001-bp-golfe-mexique-maree-noire.shtml>.

*Deepwater Horizon* (2010) a coûté et coûtera encore cher à BP. Le groupe était amené à vendre 30 milliards de dollars américains de ses actifs et à consacrer une provision de 40,8 milliards de dollars pour répondre aux dommages et préjudices causés au golfe du Mexique (rapport annuel BP, 2010, p. 6). Ces supposés coûts n'ont jamais mis l'entreprise en péril (voir tableau 3.3). BP continue de réaliser des revenus record et d'importants profits. On peut même constater une augmentation du revenu qui passait de 239,272 milliards USD en 2009 à 308,928 milliards USD en 2010, à 386,463 milliards USD en 2011, à 388,285 milliards USD en 2012 et à 396,217 milliards USD en 2013. Également, BP a réalisé des profits importants, à l'exception de l'année 2010 qui a connue une perte de 3,669 milliards USD (sachant qu'une provision de 40,8 milliards USD était effectuée en 2010).

Tableau 3.3 – Revenus totaux et profits de BP de 2009 à 2013 en milliard USD.

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>REVENU TOTAL</b>	239,272	308,928	386,463	388,285	396,217
<b>PROFIT</b>	16,544	(-3,669)	25,609	11,251	23,758

Source : Rapport annuel BP (2010, 2013).

Le marathon de BP devant les tribunaux n'a pas encore fini. L'entreprise est rendue coupable de « négligences graves ». Selon le juge Carl Barbier, « L'écoulement du pétrole a été le résultat de graves négligences de BP et d'une faute délibérée » (Barbier, cité dans Tordjman, 2014)<sup>50</sup>. La responsabilité de BP est évaluée à 67 %, celle de la société suisse Transocean (qui était propriétaire de la plate-forme) s'élève à 30 % tandis que 3 % reviennent à l'américain Haliburton, le constructeur du

<sup>50</sup> Tordjman, J. (2014, 4 septembre). La marée noire pourrait coûter 18 milliards de plus à BP. Agence France-Presse. Le Devoir. Récupéré le 2 décembre 2014 de <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/417613/maree-noire-bp-pourrait-faire-face-a-de-lourdes-amendes-pour-negligences>.

coffrage du puits au cœur de l'incident (Tordjman, 2014)<sup>51</sup>. Dans un communiqué, BP a contesté ce jugement :

La loi est claire : se rendre coupable de négligence grave répond à des critères sévères qui n'ont pas été réunis dans ce cas. BP pense qu'une vue impartiale du dossier ne colle pas avec la conclusion erronée de la cour (Communiqué de BP 2010, cité dans Tordjman, 2014)<sup>52</sup>.

Par conséquent, le magistrat assure que le groupe BP est face à des « dommages et intérêts » encore plus élevés, qui pourraient s'élever selon les médias américains, à 18 milliards USD et seront versés aux plaignants, dont le gouvernement américain, les États de Louisiane et d'Alabama (Le Devoir, 2014). Le montant exact des dommages et intérêts dépendra du calcul par la Justice américaine du nombre de barils de brut déversés dans le golfe du Mexique et attribués à BP. Selon le journal *Mer et maritimes*, le prix moyen de l'amende est de 4 800 \$ le baril. BP a estimé 3,1 millions de barils versés dans la mer ; par contre, le gouvernement américain avance un chiffre de 4,9 millions de barils.

Selon MétéoPolitique les environnementalistes affirment que même si BP paiera 40 milliards USD de dommages punitifs, la sanction ne réparera pas les dommages environnementaux liés à l'incident. Ils ont signalé à titre d'exemple une perte de 20 % des produits de la mer américaines, le gagne-pain quotidien et l'avenir des pêcheurs. Ainsi, sur le plan international, les produits de mer américains ont perdu la confiance des consommateurs. Cette confiance ne pourra pas être regagnée facilement.

---

<sup>51</sup> *Ibidem*.

<sup>52</sup> Tordjman, J. (2014, 4 septembre). La marée noire pourrait coûter 18 milliards de plus à BP. Agence France-Presse. Le Devoir. Récupéré le 2 décembre 2014 de <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/417613/maree-noire-bp-pourrait-faire-face-a-de-lourdes-amendes-pour-negligences>.



### 3.2.7 Réaction à l'international

Sur le plan législatif, l'accident a touché également les entreprises pétrolières en Europe. Un projet de loi fut approuvé par la *Commission d'industrie, recherche et énergie* et fut présenté au *Conseil européen* en octobre 2012. Ivo Belet (PPE, BE), qui a rédigé la résolution de la *Commission de l'énergie* et qui mena les négociations avec le *Conseil*, affirma :

L'Europe a tiré les leçons de la catastrophe de la plate-forme pétrolière Deepwater dans le golfe du Mexique et souhaite limiter au maximum les risques environnementaux et de sécurité de l'exploration pétrolière et gazière en mer. Nous avons besoin, d'urgence, d'un cadre législatif solide, en particulier maintenant que de nombreux États membres de l'Union, avec peu ou sans expérience en terme d'activités pétrolières et gazières, examinent la possibilité de débiter de nouvelles opérations de forage (Ivo Belet, 2012)<sup>53</sup>.

Aux États-Unis, les élus de la *Commission de l'énergie et des ressources naturelles* du Sénat Américain ont présenté un projet de loi de réforme concernant le forage en mer aux États-Unis. Ce projet de loi a pour objet : la révision des responsabilités du Secrétaire aux Affaires intérieures en matière de gestion, supervision, responsabilité, sécurité et protection environnementale de toutes les ressources situées au large des côtes américaines, la sécurité des activités des forages en mer, le développement de nouvelles technologies et le paiement de formations des inspecteurs.

Au Canada, les autochtones ont demandé un arrêt du forage dans la mer de Beaufort jusqu'à ce que la sécurité de l'écosystème de la région soit garantie. En 2014, aucun

---

<sup>53</sup> Parlement Européen. Commission : Industrie, Recherche et énergie. (2012, 9 octobre). Pétrole et gaz en mer : pas de permis de forage sans rapport sur les dangers majeurs et plan d'intervention d'urgence. Récupéré le 20 octobre 2012, de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20121008IPR53115&format=XML&language=FR>.

contrat de forage n'a été attribué<sup>54</sup>. Le président de l'*Office national de l'énergie* (ONE) a confirmé que l'organisme a revu toutes les règles de sécurité d'environnement pour les forages en mer dans l'Arctique. De même, il a amorcé une révision de sa réglementation.

Avant l'incident, les autorités canadiennes avaient exigé le forage d'un puits de secours dès qu'un gisement devient opérationnel en Arctique. Les pétrolières ont exercé des pressions sur l'ONE pour assouplir cette décision sous prétexte que les coûts de l'opération sont élevés et creuser un puits de secours en Arctique peut prendre au moins trois ans (étant donné les conditions climatiques de la région). Selon une interview accordée à Radio-Canada, le président de l'ONE, Gaétan Caron, a affirmé que la marée noire causée par l'incident *Deepwater Horizon* menaçant les écosystèmes de quatre États américains pousse l'ONE à prendre une décision plus éclairée sur cette question<sup>55</sup>. Bien avant, le gouvernement américain avait exigé cette question de puits de secours aux pétrolières. Des pressions des pétrolières ont été exercées sur le gouvernement américain et la décision fut annulée. Les scientifiques affirment que s'il y avait eu un puits de secours au golfe du Mexique, les écosystèmes des quatre États américains auraient pu être sauvés. Mais là, l'industrie pétrolière privilégie la réalisation des profits records au détriment de la sécurité et l'environnement (Sacré, 2010)<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> Office national de l'énergie. Sheri Young, Secrétaire de l'office. (2014, 6 octobre). Exigences de dépôt relatives aux forages extracôtiers dans l'Arctique canadien de l'Office national de l'énergie – Nouvelle version. Récupéré le 5 novembre 2014, de <http://www.neb-one.gc.ca/bts/ctr/gnthr/rctcrvwflngrqrmnt/2014-10-06nbl-fra.pdf>

<sup>55</sup> Robillard, J.P. (2010, 9 mai). Marée noire de pétrole inquiétudes Canadiennes : Péril noir sous glace. MétéoPolitique. Récupéré le 15 février 2015, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/inquietudes-canadiennes\\_maree-noire\\_14.htm#\\_Canadien](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/inquietudes-canadiennes_maree-noire_14.htm#_Canadien).

<sup>56</sup> Sacré, P. (2010, 21 juin). British Petroleum : Environnement et droits humains. BP le roi de la diversion. Centre de recherche sur la mondialisation. Mondialisation.ca. Récupéré le 15 novembre 2012 de <http://www.mondialisation.ca/british-petroleum-environnement-et-droits-humains/19835>.

Le 6 octobre 2014, l'*Office national de l'énergie canadien* a publié une lettre (dossier OF-EP-Gen-NSD-RSRF-0101)<sup>57</sup> en mentionnant dans la case destinataires les sociétés réglementaires et autres parties intéressées. L'objet de cette lettre est la révision proactive des exigences de dépôt relatives aux forages extracôtiers dans l'Arctique canadien (les exigences de dépôt) qui a été entreprise. Les modifications visent à fournir aux compagnies pétrolières des renseignements précis et détaillés que devra comprendre toute demande visant à mener des activités d'exploration dans l'Arctique. Les compagnies doivent inclure leurs méthodes d'intervention d'urgence suffisamment en détail afin de prouver leur capacité à gérer n'importe quel incident. Les exigences de dépôt relatives aux forages extracôtiers dans l'Arctique canadien ont fait l'objet d'une publication de 52 pages. La hausse de la réglementation à l'échelle mondiale concernant les façons de faire des pétrolières prouve que le secteur pétrolier est face à une crise de légitimité de processus.

Le survol des médias (Radio-Canada, CBNC, Fox News Channel, *New York Times*, *Le Figaro*, *Le Monde*, etc.) permet de déduire que la catastrophe n'est pas soldée. Le géant pétrolier britannique en particulier et l'industrie pétrolière en général sont encore sous pression. BP est toujours face à des plaintes de collectivités locales, de plusieurs États, du Secrétariat fédéral de la Justice, des actionnaires et des entreprises pétrolières affectées par le moratoire des forages dans le golfe du Mexique. Également, l'incident a augmenté les pressions des gouvernements, des ONG et de l'opinion publique sur l'industrie pétrolière dans son ensemble. Les façons de faire de l'industrie pétrolière sont contestées. Le secteur n'est pas perçu comme répondant aux normes et aux perceptions de la société ou du public (Hasbani et Breton, 2013). Donc, l'avenir de l'industrie pourra être exposé à d'énormes problèmes comme en a

---

<sup>57</sup> Office national de l'énergie. Sheri Young. Secrétaire de l'office. (2014, 6 octobre). Exigences de dépôt relatives aux forages extracôtiers dans l'Arctique canadien de l'Office national de l'énergie – Nouvelle version. Récupéré le 5 novembre 2014, de <http://www.nelb.gc.ca/bts/ctr/gnthr/rctcrvwflnqrqrmnt/2014-10-06nbl-fra.pdf>.

connus l'industrie de tabac. Ce qui est un symbole de l'existence d'un risque de crise de légitimité des façons de faire (moyens) à long terme. Selon Deegan et Unerman (2006):

*Legitimacy theory emphasizes that the organization must appear to consider the rights of the public at large, not merely those of its investors. Failure to comply with societal expectations [...] may lead to sanctions being imposed by society, for example, in the form of legal restrictions imposed on organization's operations, and/or reduced demand for its products (sometimes through organized consumer boycotts) (Deegan and Unerman, 2006, p. 272.)*

Breton et Côté (2006), ainsi que Davidson (1996) citent le cas d'Exxon Valdez après la catastrophe et de Dow Chemical et la production du napalm durant la guerre du Vietnam. Les auteurs affirment que les réputations de ces deux groupes étaient gravement compromises et la légitimité de leur industrie était attaquée. Par contre, ils ont survécu à la crise, ils sont demeurés des acteurs économiques importants de l'industrie et ils ont réussi à restaurer leur légitimité, mais seulement à un certain niveau.

En outre, l'attention médiatique, les boycotts, les interventions du gouvernement, les contestations des ONG et des environnementalistes, la réaction de l'Europe et du Canada par rapport à l'incident de la *Deepwater Horizon* et les amendes supportées par BP ne peuvent qu'affirmer que théoriquement et pratiquement, il s'agit d'une crise de légitimité de moyens puisqu'à nos jours l'activité est considérée vitale.

### 3.2.8 Principaux acteurs pétroliers

Les chocs pétroliers répétitifs qui ont marqué les dernières décennies ont mis en question le processus de légitimité du secteur à long terme. Or, les compagnies pétrolières continuent à figurer dans le classement des grandes puissances

internationales, tirant profit de leur envergure mondiale et réalisant des chiffres d'affaires record.

Comme l'indique les tableaux 3.4 et 3.5, selon le classement des dix plus grandes entreprises sur le plan international réalisé par le magazine Fortune (2011, 2012, 2013 et 2014) en fonction du chiffre d'affaires réalisé en 2010, 2011, 2012 et 2014, les compagnies pétrolières prennent toujours le premier rang du classement (voir tableau 3.4 et 3.5). Cinq groupes pétroliers figurent parmi les dix plus grandes entreprises classées selon leur chiffre d'affaires en 2010, 2011, 2012 et 2013. Plus attrayant encore, parmi les six plus grands groupes mondiaux en 2010, 2011, 2012 et 2013, on trouve cinq compagnies pétrolières à savoir : Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, BP, Sinopec Group et China National Petroleum Corporation.

Tableau 3.4 – Les plus grandes entreprises du monde, selon le chiffre d'affaires réalisé en 2010 et 2011<sup>58</sup> (classement effectué par le magazine *Fortune*).

Compagnies	Rang mondial 2010		Compagnies	Rang mondial 2011	
	Industrie pétrolière	Toutes les entreprises		Industrie pétrolière	Toutes les entreprises
Wal-Mart stores		1	Royal Dutch Shell	1	1
Royal Dutch Shell	1	2	Exxon Mobil	2	2
Exxon Mobil	2	3	Wal-Mart stores		3
BP	3	4	BP	3	4
SINOPEC GROUP	4	5	SINOPEC GROUP	4	5
China National Petroleum Corporation	5	6	China National Petroleum Corporation	5	6
State Grid Corporation		7	State Grid Corporation		7
Toyota Motor		8	Chevron	6	8
Japan Post Holdings		9	Conoco Philips	7	9
Chevron	6	10	Toyota Motor		10

Source : magazine *Fortune* publié en 2011 et 2012  
(les compagnies pétrolières sont en caractères gras)

<sup>58</sup> La Rédaction. (2014, 16 juillet). Classement des entreprises les plus grandes, les plus riches. JDN l'économie de demain. Récupéré de <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml>.



Tableau 3.5 – Les plus grandes entreprises du monde selon le chiffre d'affaires réalisé en 2012<sup>59</sup> et 2013<sup>60</sup> selon le magazine *Fortune*.

Compagnies	Rang mondial 2012		Compagnies	Rang mondial 2013	
	Industrie pétrolière	Toutes les entreprises		Industrie pétrolière	Toutes les entreprises
<b>Royal Dutch Shell</b>	<b>1</b>	1	Wal-Mart Stores		1
Wal-Mart Stores		2	<b>Royal Dutch Shell</b>	<b>1</b>	2
<b>Exxon Mobil</b>	<b>2</b>	3	<b>Sinopec Group</b>	<b>2</b>	3
<b>Sinopec Group</b>	<b>3</b>	4	<b>China National Petroleum Corporation</b>	<b>3</b>	4
<b>China National Petroleum Corporation</b>	<b>4</b>	5	<b>Exxon Mobil</b>	<b>4</b>	5
<b>BP</b>	<b>5</b>	6	<b>BP</b>	<b>5</b>	6
State Grid		7	State Grid		7
Toyota motor		8	Volkswagen		8
Volkswagen		9	Toyota Motor		9
Total	6	10	Galencore		10

Source : magazine *Fortune* publié en 2013 et 2014  
(les compagnies pétrolières sont en caractères gras)

Les pétrolières réalisent des revenus qui dépassent parfois les budgets de bien des États. Selon une étude réalisée en 2008 par la *Chaire d'études socio-économique sur l'industrie pétrolière* pour la période allant de 1999 à 2007, six compagnies

<sup>59</sup> La rédaction. (2014, 16 juillet). Classement des entreprises les plus grandes, les plus riches. JDN l'économie de demain. Récupéré de <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml>.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

pétrolières (Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP, Chevron Texaco, Total, Conoco Philips) ont eu des revenus plus grands ou presque équivalents au revenu du gouvernement canadien en 2007. Selon Lauzon et Hasbani (2008) :

À titre d'exemple, Exxon Mobil, en termes de revenus, est une entité pratiquement deux fois plus grande que le Canada (respectivement, des revenus de 435 milliards \$ contre 232,3 milliards \$ pour le gouvernement canadien). Si on compare cette même entreprise au gouvernement du Québec, on parle de sept fois la taille de ses revenus (435 milliards \$ contre 60,7 milliards pour l'État québécois) (Lauzon et Hasbani, 2008, p. 8).

On note la même conclusion pour la période allant de 2009 à 2013. Ci-après un tableau 3.6 présentant le PIB du Québec réalisé de 2009 à 2013 et un tableau 3.7 présentant les revenus totaux annuels réalisés par les compagnies pétrolières durant la même période. Les données relatives aux compagnies pétrolières sont prises directement de leurs rapports annuels publiés sur leur site Web et le PIB du Québec est pris de la banque de données des statistiques officielles sur le Québec<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Banque de données des statistiques officielles sur le Québec. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.bdso.gouv.qc.ca>.

Tableau 3.6 – Le produit intérieur brut du Québec<sup>62</sup>  
de 2009 à 2013<sup>63</sup> en milliard de dollars américains<sup>64</sup>.

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Le PIB du Québec (dollars canadiens)</b>	315,531	329,670	345,732	357,431	362,846
<b>Le PIB du Québec (dollars américains)<sup>65</sup></b>	278,140	290,604	304,762	315,075	319,848

Source : banque de données des statistiques officielles sur le Québec

⟨ [http://www.bdso.gouv.qc.ca/disco\\_layout\\_1/viewer?cn=cf\\_a150&wb=KEN\\_MA220001H1002\\_01&ws=Tableau&q\\_p\\_element=7548&q\\_p\\_niv\\_aff\\_temps=1&q\\_p\\_id\\_temps=1933,1932,1931,1930,1929&q\\_p\\_niv\\_aff\\_tetr=1&q\\_p\\_id\\_tetr=6610&q\\_p\\_session=220025](http://www.bdso.gouv.qc.ca/disco_layout_1/viewer?cn=cf_a150&wb=KEN_MA220001H1002_01&ws=Tableau&q_p_element=7548&q_p_niv_aff_temps=1&q_p_id_temps=1933,1932,1931,1930,1929&q_p_niv_aff_tetr=1&q_p_id_tetr=6610&q_p_session=220025) ⟩

Tableau 3.7 – Revenus totaux des cinq plus grandes  
compagnies pétrolières de 2009 à 2013 en milliard de dollars américains.

Compagnies pétrolières	Pays d'origine	Revenus totaux en million de dollars US				
		2009	2010	2011	2012	2013
Royal Dutch Shell	Pays bas	285,129	378,152	484,489	481,700	459,599
Exxon Mobil	USA	310,586	383,221	486,429	482,295	438,255
SINOPEC*	Chine	215,490	306,500	401,350	446,370	461,430
China National Petroleum*	Chine	**	275,750	381,480	429,860	442,040
BP	Grande Bretagne	239,272	308,928	386,463	388,285	396,217

\* Convertis sur la base de 1RMB = 0,160218 \$ américain, consulté le 1<sup>er</sup> décembre 2014.

\*\* Information non disponible sur le site Web de la compagnie.

Source : tableau élaboré directement à partir des états financiers des compagnies (figurant dans le classement de magazine *Fortune* des 200 plus grandes entreprises sur le plan international).

**NB :** SINOPEC arrive en premier avec un chiffre d'affaire de 461 430(G\$) et Royal Deutch Shell 2<sup>e</sup> avec 459 599(G\$). Le classement est inversé au tableau 3.5. Cette différence est dûe au taux de change pratiqué dans les calculs.

<sup>62</sup> Selon les revenus, désaisonnalisés, annualisés.

<sup>63</sup> Banque de données des statistiques officielles sur le Québec. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.bdso.gouv.qc.ca>.

<sup>64</sup> Selon taux nominal d'un (1) dollar canadien = 0,8815 dollar américain.

<sup>65</sup> Selon taux nominal d'un (1) dollar canadien = 0,8815 dollar américain.

Tableau 3.8 – Comparaison des revenus totaux  
des cinq plus grandes compagnies réalisés en 2013 au PIB de  
l'ensemble du Québec en 2013 en milliard de dollars américains.

Le PIB du Québec en milliard \$ USD (2013) 319,848		
Compagnies pétrolières	Revenus totaux des pétrolières	Nombre de fois le PIB du Québec
Sinopec	461,430	1,44
Royal Dutch Shell	459,599	1,43
China National Petroleum	442,040	1,38
Exxon Mobil	438,255	1,37
BP	396,217	1,23

Source : tableau élaboré directement à partir des états financiers des compagnies figurant dans le classement du magazine *Fortune* des 200 plus grandes entreprises sur le plan international.

En 2013, la compagnie Sinopec, en termes de revenu, affiche 1,44 fois le PIB du Québec (soit un revenu annuel total de 461,430 milliards USD contre 319,848 milliards USD pour le PIB du Québec). Les autres compagnies ne sont pas exclues ; par ailleurs, le groupe Royal Dutch Shell réalisait en 2013 des revenus totaux de 459,599 milliards USD, China National Petroleum 442,040 milliards USD, Exxon Mobil 438,255 milliards USD et BP 396,217 milliards USD. Les cinq compagnies pétrolières citées dans cet exemple affichaient des revenus totaux annuels en 2013 plus grands que le produit intérieur brut du Québec. Ces données ne doivent pas échapper à l'attention et elles doivent être mises sous la loupe. La puissance économique d'une multinationale peut égaler et même dépasser la puissance économique d'un gouvernement ou d'un pays. Par ailleurs, la souveraineté des États risque d'être soumise aux stratégies des multinationales. En 2006, l'ONU a mis en garde les États contre les risques de recolonisation des pays et d'atteinte à la démocratie par les multinationales (Lauzon et Hasbani, 2008). Bauchet (2003) affirme que les États paraissent avoir perdu de leurs pouvoirs au profit des collectivités locales et des multinationales. Selon Lauzon et Hasbani (2008) :

En effet, des effets pervers guettent une mainmise des compagnies sur les gouvernements, notamment en ce qui a trait au financement de partis politiques, à l'embauche de lobbyistes qui ont accès direct aux ministres, au contrôle excessif des ressources naturelles collectives et des médias et parfois par la voie de leurs armées et mercenaires privés (Lauzon et Hasbani, 2008, p. 8).

Aussi, les stratégies d'intégration verticale des plus grands groupes pétroliers sur le plan international accentuent leurs pouvoirs : « Elles sont à la fois présentes dans l'exploitation, la production, le raffinage et la distribution de l'essence. » (Lauzon et Hasbani, 2008, p. 10). Les pétrolières affichaient également des profits annuels records de 2009 à 2013, à l'exception du groupe BP en 2010 qui a vu son profit diminuer. Cela est explicable par les dépenses et les amendes engendrées et les provisions réalisées pour répondre aux préjudices et aux dommages causés par l'accident *Deepwater Horizon* au golfe du Mexique. Une charge totale était prélevée avant impôt de 40,8 milliards de dollars américains (Rapport annuel BP, 2010, p. 6), tandis que les dépenses liées aux dommages de l'accident *Deepwater Horizon* s'élevaient au 31 décembre 2014 à plus que 29 milliards de dollars américains (voir tableau 3.2). En 2011, BP a surmonté la crise et il a repris son souffle en affichant des profits importants en 2012 et 2013. Ce que nous voulons souligner ici, c'est que malgré l'importance des amendes et des frais à encourir, ceux-ci ont eu peu d'effet sur les profits exorbitants réalisés par les pétrolières et demeurent très marginaux pour ces méga-entreprises.



Tableau 3.9 – Profits des cinq plus grandes  
compagnies pétrolières de 2009 à 2013 en milliard USD

Compagnies pétrolières	Profits nets réalisés en millions de dollars américains				
	2009	2010	2011	2012	2013
Royal Dutch Shell	12,718	20,474	31,093	26,960	16,526
Exxon Mobil	19,280	30,460	41,060	44,880	32,580
Sinopec*	10,570	12,180	12,180	10,570	11,380
China National Petroleum Corporation*	**	19,870	20,830	22,270	22,430
BP	16,544	- 3,669	25,609	11,251	23,758

\*Convertis sur la base de 1 RMB = 0,1618 \$ américain,

soit 2505,683 RMB = 405,3847 \$ américains

\*\* Information non disponible sur le Site de la compagnie

Source : tableau élaboré directement à partir des états financiers des compagnies figurant dans le classement de magazine *Fortune* des 200 plus grandes entreprises sur le plan international).

Les chiffres figurant sur le tableau 3.9 sont clairs ; ils n'ont même pas besoin d'être interprétés. Les profits des pétrolières sont en augmentation constante, ce qui est dichotomique avec le principe du modèle économique de la concurrence pure et parfaite. Selon ce modèle, une concurrence aussi forte que celle de l'industrie pétrolière stipule l'existence de gagnants et de perdants, des profits raisonnables et des prix compétitifs (Breton, s.d.), ce qui n'est pas respecté dans cette industrie. Les prix ne sont pas compétitifs, les profits sont élevés, les compagnies pétrolières font partie des plus grandes puissances économiques sur le plan international : « Nous sommes ici en présence d'un véritable oligopole économique dominé au niveau mondial, national et provincial par une poignée de compagnies » (Lauzon et Hasbani, 2008, p. 7). En effet, malgré les pressions sociétales et gouvernementales, et malgré le risque de perte de légitimité de moyen à long terme qu'on vient de constater ci-haut, cette industrie continue à réaliser des revenus totaux et des profits records, et continue à exister. Ce qui porte à supposer qu'il y a des efforts considérables fournis et des stratégies remarquables appliquées par ces groupes afin d'assurer non seulement leur survie, mais aussi à faire partie des puissances mondiales.



Par ailleurs, le secteur pétrolier est un secteur caractérisé par un pouvoir qui ne cesse de se renforcer. C'est un secteur considéré comme oligopolistique (Lauzon et Hasbani, 2008), caractérisé par une stratégie d'intégration verticale sur le plan international. Bref, à ce stade, on peut constater que l'activité pétrolière est légitime étant donné le caractère vital du pétrole. Par contre, les pressions sociétales, les contestations des ONG, les recommandations du rapport de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* publié en janvier 2011 et les changements de la réglementation relative aux façons de faire du secteur pétrolier à l'échelle mondiale permettent de déduire que les processus des pétrolières sont contestés et que le secteur est face à une crise de légitimité de processus à long terme. Pour rendre cette affirmation plus pertinente, une analyse de contenu des médias (presse écrite) est nécessaire. Cette situation a attiré notre attention et nous a poussée à observer le terrain de très près afin d'abord d'analyser les médias (presse écrite) avec pour objectif de prouver la crise de légitimité de processus du secteur qu'on vient de constater dans les sections précédentes et de savoir comment l'industrie pétrolière résiste à sa crise de légitimité de processus et continue à afficher des revenus totaux records.

La théorie de légitimité stipule qu'en cas de crise de légitimité d'un secteur donné, les ventes et les profits diminuent (Breton, s.d.), cela pouvant même causer la disparition de l'activité et du secteur dans certains cas (à long terme) (Hasbani et Breton, 2013). C'est un secteur qui ne marche pas comme le dit la théorie de la légitimité parce que l'activité est essentielle. Selon Hasbani et Breton (2014), et Breton et Côté (2006), plus l'activité est inconditionnellement légitime, plus le processus peut être douteux. Ainsi, plus l'activité est jugée essentielle, plus les entreprises joueront sur le processus.

### 3.3 Question, objectif de recherche et cadre conceptuel

La définition des concepts de base et la présentation du champ d'application ont amené à déterminer la question de recherche, l'objectif et le cadre conceptuel.

#### 3.3.1 Question et objectif de recherche

Les organisations dans un contexte de préoccupations sociétales sur la responsabilité sociale et environnementale mettent en place des stratégies de communication en vue de maintenir et réparer leur légitimité lors de crise.

Rappelons que dans le cadre d'un contrat social, la société attend du secteur d'activité d'investir pour réparer ou prévenir les dommages liés à l'environnement physique afin d'assurer la santé et la sécurité de la société. La violation de ce contrat pourra mettre en péril l'existence même des entreprises appartenant au secteur. L'industrie pétrolière est face à une crise de légitimité de processus à long terme. Son mode de fonctionnement a fait l'objet de beaucoup de contestations de la part des gouvernements et du grand public. Les désastres écologiques provoqués par les chocs pétroliers n'ont fait qu'augmenter les pressions. Ces menaces pèsent directement sur la légitimité des façons de faire du secteur et peuvent causer des dommages à sa réputation, et donc à sa rentabilité future.

Compatible avec la théorie de légitimité, les organisations appartenant à un secteur donné ne sont pas considérées comme ayant droit d'office aux ressources collectives. C'est la société qui leur délègue ce pouvoir. Conséquemment, l'industrie pétrolière a besoin d'être vue comme répondant aux attentes de la société afin de pouvoir continuer à opérer et à exploiter les ressources collectives. Cela réduira les questions de responsabilité sociales et environnementales.

La lecture des chiffres des états financiers des principales firmes pétrolières (voir tableaux 3.7 et 3.9) permet de découvrir que malgré ces menaces, les compagnies pétrolières continuent à exercer leurs activités et à réaliser des chiffres d'affaires record, les plaçant dans les premiers rangs sur le plan international. Puisque le pétrole forme une source d'énergie et satisfait une variété de besoins, l'industrie met l'accent sur sa contribution sociale en tant que secteur pourvoyeur d'emplois et sur celle économique en matière d'impôts et taxes.

La présente recherche vise identifier les différentes stratégies de légitimation utilisées par l'industrie en cas d'incidents menaçant sa légitimité. Par conséquent, l'objectif est de répondre à la question de recherche suivante :

- **Quelles stratégies discursives l'industrie utilise-elle en vue de réparer sa légitimité lors de crise ?**

### 3.3.2 Cadre conceptuel

Nous tenterons d'identifier les stratégies discursives utilisées par une industrie en cas de crise à travers la méthodologie d'étude de cas. L'industrie pétrolière constitue notre champ d'application. La présente démarche se démarque de la plupart des études antérieures portant sur la théorie de la légitimité parce qu'elle porte sur un secteur en général et une entreprise en particulier, considérée comme représentative du secteur. Dans ce cas-ci, c'est l'entreprise qui a déclenché un épisode particulier du processus de perte de légitimité processuelle liée à une trop grande soif de profits. Un grand nombre d'études empiriques en comptabilité ont essayé de référencer et de tester la théorie de la légitimité (comme Wiseman, 1982 ; Patten, 1991, 1992, 2002 ; Deegan et Rankin, 1996 ; Deegan *et al.*, 2000, 2002 ; Patten et Crampton, 2004 ; Cho et Patten, 2007 ; Cho 2009 ; Warsame et Pedwell, 1998 ; Hasbani et Breton, 2013) pour expliquer des décisions liées aux divulgations sociales et environnementales.

Cependant, seule une poignée de chercheurs (comme Malone et Roberts, 1996 ; Buhr, 1998 ; O'Donovan, 1999 ; Campbell, 2000 ; Cho, 2009 ; Breton et Côté 2006 ; Hasbani et Breton, 2014, 2013) ont utilisé des méthodes de recherches qualitatives afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des décisions du management liées au choix de la communication dans divers rapports. Aussi, seulement une poignée de chercheurs considèrent la légitimité comme l'affaire d'un secteur d'activité dans son ensemble et non pas l'affaire d'une seule entreprise (par exemple Breton et Côté, 2006 ; Breton et Hasbani, 2013, 2014).

À travers une étude de cas, nous visons à identifier de nouveaux éléments qui peuvent enrichir la théorie de la légitimité ou polariser les résultats des recherches antérieures (Hasbani et Breton, 2013, 2014) ayant opté pour la même démarche. Nous considérons que la légitimité est liée au secteur dans son ensemble et nous effectuerons notre analyse en fonction des types de légitimité et des niveaux de légitimité tels qu'établis par Hasbani et Breton (2013).

Le secteur pétrolier directement confronté à une crise sera étudié. Pour mener à bien cette étude de cas, nous analyserons et nous observerons des divulgations publiées au sein du rapport annuel d'un groupe pétrolier. Ce dernier a déclenché un nouvel épisode dans une phase difficile de la légitimité du secteur. Mais rappelons les quatre propositions formulées :

- **Proposition 1** – Les industries utilisent la communication pour modifier la perception de la légitimité sociale, ou pour paraître se conformer aux signaux de la société.
- **Proposition 2** – Les médias déterminent les attentes de la communauté concernant la performance environnementale et sociale de secteurs particuliers et ils influencent également la perception de ces performances.

- **Proposition 3** – En cas de crise de légitimité, l'industrie met en place des stratégies de divulgation et fournit des informations pour contourner ou décaler les nouvelles négatives qui peuvent être accessibles au public, afin de rétablir sa légitimité.
- **Proposition 4** – L'industrie utilise le « *storytelling* » pour produire des informations lui permettant de réparer et maintenir sa légitimité lors de crise.

L'appui sur la théorie de la légitimité et sur la théorie de l'*Agenda Setting* permettra de répondre à la question de recherche. D'abord, la théorie de l'*Agenda Setting* permettra de déterminer les préoccupations sociétales sur l'accident du groupe British Petroleum qui a eu lieu en 2010 à travers un examen d'un certain nombre de journaux et de presse écrite, et donc d'établir la crise de légitimité du secteur pétrolier et d'en circonscrire les limites. Ensuite, la théorie de la légitimité nous conduira à apporter une preuve de plus qu'en cas de crise, les entreprises utilisent des stratégies de légitimation afin de réparer leur légitimité.

Le chapitre suivant abordera les éléments de la démarche méthodologique, soit une démarche inductive par une étude de cas unique.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Le cadre conceptuel, la revue de la littérature et le type de question de recherche conduisent à un choix méthodologique particulier : la méthodologie de l'étude de cas. Un phénomène particulier sera étudié en détail dans un contexte particulier. Le discours du secteur du groupe BP sera observé. Nous étudierons le rapport annuel du groupe British Petroleum, et spécialement la lettre du président.

Étant donné que l'entreprise est un discours et que la légitimité est une conversation entre le secteur et l'opinion publique, donc le maintien et la réparation de la légitimité seront étudiés par une méthode d'analyse de discours. En effet, il s'agit d'une analyse du discours véhiculé à travers la lettre du président. La technique utilisée est l'analyse sémiotique selon le modèle proposé par Breton (2009).

Pour mettre l'accent sur la crise de la légitimité du secteur pétrolier après le choc de la plate-forme *Deepwater Horizon* (2010), une analyse du contenu de médias (la presse écrite) sera effectuée.

#### 4.1 La légitimité du secteur pétrolier et le choc de la *Deepwater Horizon*

En accord avec Deegan *et al.* (2006), ainsi que Brown et Deegan (1998), Breton et Côté (2006) proposent que la « *Legitimacy is a general impression disseminated*



*among members of the public. We believe that this impression may be captured by the media, and more particularly in newspapers* » (Breton et Côté, 2006, p. 516). Rappelons que selon la théorie de l'*Agenda Setting*, une forte attention des médias pour une question particulière augmente les préoccupations du grand public pour cette question ou le contraire (Ader, 1995 ; Deegan et Unerman, 2006 ; Brown et Deegan, 1999 ; Breton et Côté, 2006). Également, les médias influencent ou reflètent la perception du grand public des enjeux (Ader, 1995).

L'explosion de la plate-forme de forage *Deepwater Horizon* (avril 2010) fait partie des accidents entraînant des retombées néfastes sur l'environnement et déclenchant des réactions sociétales négatives contre les façons de faire (les processus) de l'industrie pétrolière dans son ensemble. Le groupe BP en particulier et l'industrie pétrolière en général ont été attaqués par les médias sur le plan international (journaux, chaînes radiophoniques et télévisées).

Pour constater l'ampleur de la couverture médiatique de l'accident *Deepwater Horizon*, une recherche par mots clés sur les titres de tout le contenu de la base de données *Eureka* a été effectuée pour les périodes de janvier 2010 à décembre 2010, et d'avril 2009 à juillet 2009. Notons que l'accident *Deepwater Horizon* a eu lieu en avril 2010 alors que notre analyse a opté pour la période de janvier 2010 à décembre 2010 afin d'aller dans les deux directions, c'est-à-dire « avant » et « après » l'accident. Également, nous avons trouvé utile de comparer les quatre mois critiques, c'est-à-dire avril, mai, juin et juillet 2010 aux mêmes mois de 2009 (année de référence). Les mots clés que nous avons jugés significatifs sont : Industrie pétrolière, British Petroleum et marée noire.

Tableau 4.1 – Résultats de la recherche par mots clés sur la base de données *Eureka* par mois (2010) (mots clés : industrie pétrolière, British Petroleum, marée noire).

<b>Année 2010</b>	<b>Industrie pétrolière</b>	<b>British Petroleum</b>	<b>Marée noire</b>
Janvier	174	201	58
Février	219	321	147
Mars	184	293	139
<b>Avril</b>	<b>198</b>	<b>328</b>	<b>557</b>
<b>Mai</b>	<b>510</b>	<b>1706</b>	<b>3351</b>
<b>juin</b>	<b>424</b>	<b>1414</b>	<b>3920</b>
<b>Juillet</b>	<b>360</b>	<b>666</b>	<b>2856</b>
Août	236	1000	1488
Septembre	465	262	801
Octobre	599	328	528
Novembre	313	228	331
Décembre	401	224	340

Le fait que le syntagme figé « marée noire » se retrouve beaucoup plus souvent que BP est un indice important que la question a été traitée d'un point de vue beaucoup plus large que seulement une entreprise et que la crise était vraiment sectorielle, donc une crise de légitimité. La comparaison des fréquences entre la période de crise intense et son équivalent de l'année précédente fait ressortir le caractère particulier de l'année 2010.

Tableau 4.2 – Résultats de la recherche par mots clés sur la base de données *Eureka* pour les mois d'avril, mai, juin et juillet 2009 et 2010 (mots clés : industrie pétrolière, British Petroleum, marée noire).

<b>Mois</b>	<b>Industrie pétrolière</b>		<b>British Petroleum</b>		<b>Marée noire</b>	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Avril	151	198	226	328	50	557
Mai	197	510	221	1706	60	3351
Juin	235	424	259	1414	74	3920
Juillet	165	360	263	666	56	2856

La lecture des tableaux-ci-dessus montre qu'une grande attention médiatique était dirigée vers le secteur pétrolier, vers la compagnie British Petroleum et vers la marée noire en mai, juin et juillet 2010. À titre d'exemple, le nombre de documents ou d'articles correspondants au mot clé « British Petroleum » était 293 documents en mars 2010, 328 documents en avril 2010 et a atteint 1706 documents en mai 2010 et 1414 en juin 2010.

De même, la comparaison de cette période à son équivalent en 2009 a fait ressortir des données non négligeables, soit 221 documents en mai 2009 contre 1706 documents en mai 2010, et 259 documents en juin 2009 contre 1414 documents en juin 2010. L'augmentation de l'attention médiatique accordée à l'industrie pétrolière, à British Petroleum et à la marée noire reflète les perceptions du grand public. Comme suite à l'incident *Deepwater Horizon*, l'industrie pétrolière était confrontée à de fortes pressions et contestations sociétales.

La légitimité est un processus à long terme. Selon Hasbani et Breton (2013) : « *Thus, for an industry, losing legitimacy is not a matter of days or weeks, it is a long process that has not been well described yet in the literature* » (Hasbani et Breton, 2013, p. 73). Depuis des années, le secteur pétrolier est sujet à des contestations sociétales concernant les méthodes de fonctionnement des pétrolières. L'accident de la plateforme *Deepwater Horizon* a révélé de nouveau ces contestations, et il les a augmentées.

#### 4.2 L'étude de cas

La méthodologie de l'étude de cas permet d'interpréter ce qui se passe directement et d'obtenir un aperçu des éléments liés à un phénomène donné dans son contexte spatial et temporel. Sur l'étude de cas, Yin (1984, 1993) s'exprime ainsi :

Une investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans lesquelles des sources multiples d'évidence sont employées (Yin 1984, p. 18) (traduction libre).

Selon Gauthier (2009, p. 206-207) :

L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes (Gauthier 2009, p. 206-207).

L'étude de cas est appropriée pour des questions commençant par : « qui », « quoi », « où », « pourquoi » et « comment » (Yin 1984). Selon Jeans (2011) : « Lorsque l'objectif est de mieux comprendre un phénomène rare ou unique ou encore de comparer des cas similaires, l'étude de cas est le mieux appropriée » (Jeans, 2011, p. 83). Son point fort est sa capacité à traiter, avec une variété complète de la preuve, des documents, des artefacts, des interviews et des observations (Yin, 1984).

La présente recherche respecte les cinq composantes du plan de recherche considérées particulièrement importantes par Yin (2009) :

- (1) *A study's questions.*
- (2) *Its propositions, if any.*
- (3) *Its unit(s) of analysis.*
- (4) *The logic linking the data to the propositions [...].*
- (5) *The criteria for interpreting the finding* (Yin, 2009, p. 27).

On distingue plusieurs types d'études de cas : l'étude de cas exploratoire, l'étude de cas illustrative (ou descriptive) et l'étude de cas causale<sup>66</sup> (ou explicative) (Yin, 2003). La méthode utilisée dans le présent document est la méthode de l'étude de cas explicative. Ce type d'étude de cas répond à notre question de recherche commençant par « comment ». Cette méthode de recherche permet une analyse d'un phénomène donné, ce qui est conforme au présent cas. Également, l'étude de cas peut être unique ou multiple ; le présent travail est basé sur un cas unique.

L'étude de cas ne permet pas la généralisation des résultats. Par contre, elle génère des hypothèses qui seront testées ultérieurement par des méthodes statistiques (Gauthier, 2009). Yin (1994) affirme que deux processus permettent la généralisation dans les études de cas, à savoir : l'interprétation des résultats empiriques en fonction des théories existantes ou l'induction systémique à travers des études de cas comparatives. Yin (2009) affirme que la recherche basée sur l'enquête repose sur une généralisation statistique tandis que l'étude de cas repose sur une généralisation analytique.

La présente étude est basée sur de multiples sources de preuves, fixe une « chaîne d'évidences » et se sert d'« informations clés », et les données sont recueillies de plusieurs sources (rapports annuels, archives, presses, documentation).

Il est clair que la validité externe de l'étude de cas est limitée (Yin, 2009 ; Gauthier, 2009). Les résultats doivent être considérés avec prudence. D'ailleurs, on ne vise pas la généralisation, mais plutôt une compréhension d'un phénomène donné dans son contexte réel. Nous avons opté pour un cas unique. Le présent travail vise la

---

<sup>66</sup> En fait, nous avons constaté une certaine ambiguïté entre l'étude de cas causale et l'étude de cas explicative. Les auteurs les définissent de la même manière alors que nous jugeons qu'elles ne sont pas identiques, chacune comportant ses particularités.



compréhension et traite des données qui sont difficilement quantifiables (Jeans, 2011) comme le sens des mots. L'approche adoptée est qualitative.

#### 4.3 Cas à l'étude : British Petroleum

Le cadre théorique de la « théorie de la légitimité » amène vers une industrie pour laquelle la légitimité est problématique : l'industrie pétrolière. Cette industrie est exposée à des pressions sociétales et gouvernementales mettant à long terme sa légitimité de processus en crise. Selon le schéma de Hasbani et Breton (2013), un secteur d'activité est considéré légitime si ses fins et ses moyens apparaissent conformes aux normes sociales, valeurs et attentes de différentes parties. L'application de ce schéma à l'industrie pétrolière montre qu'elle dispose d'une « *original legitimacy* » accordée par l'État. Également, elle a une légitimité d'activité étant donné le caractère vital du pétrole. Enfin, on peut avancer cela avec des réserves parce que si l'on ouvre la parenthèse des énergies renouvelables et leur problématique, nous changeons la vision de la question. Le carburant fossile ne nous paraît plus si essentiel. C'est d'ailleurs la teneur probable de la suite de cette crise de légitimité. Plus le public va prendre conscience que sa dépendance au pétrole est maintenue artificiellement, moins les activités d'exploration et de raffinage seront perçues comme essentielles et, de ce fait, tous les côtés négatifs (pollution de toute sorte) prendront de l'importance.

Nous avons opté pour British Petroleum parce que cette pétrolière a connu un accident industriel causant la pire marée noire qu'a connue le monde et parce que les effets de cette catastrophe rejaillissent sur tout le secteur. Nous considérons la réponse de BP à la crise comme une réponse de leader qui sera suivie et imitée par le reste de l'industrie.



La société BP, anciennement nommée « British Petroleum », puis « BP Amoco », est une compagnie britannique de recherche, d'extraction, de raffinage et de vente de pétrole fondée en 1909<sup>67</sup>. Après sa fusion avec Amoco, Atlantic Richfield (Arco) et Burmah Castrol, elle est devenue la plus grande société du Royaume-Uni et une puissance économique mondiale. BP est présente dans plus de cent pays et emploie 83 900 personnes (2013)<sup>68</sup>. Parmi les leaders mondiaux du pétrole et des compagnies de gaz : BP fournit à ses clients le carburant pour les transports, l'énergie de la chaleur et de la lumière, des produits pétrochimiques et d'autres. Les marques principales de ce groupe sont : *Castrol*, *BP*, *Aral*, *Arco*, *AMPM*, *Wild Bean Cafe*. La compagnie fournit plus de 26 millions de tonnes de carburants pour l'aviation à plus de 600 sites dans le monde entier, et elle fait partie des six plus grandes pétrolières sur le plan international pour ses ventes annuelles de 2010 à 2013 (voir tableaux 4.3 et 4.4).

En avril 2010, British Petroleum a fait face à un accident industriel causant une catastrophe environnementale dans le golfe du Mexique (explosion de la plate-forme *Deepwater Horizon*). La légitimité de processus du secteur pétrolier dans son ensemble est alors attaquée. Suite à l'analyse de la presse écrite, l'image de l'entreprise a énormément souffert en raison de l'explosion de sa plate-forme pétrolière *Deepwater Horizon*. L'accident du golfe du Mexique est considéré comme l'une des plus importantes catastrophes écologiques liées à l'exploitation du pétrole de l'histoire, mettant les façons de faire de toute l'industrie en questionnement et confrontant le groupe British Petroleum devant une crise de réputation.

Les activités du groupe British Petroleum ont causé d'autres accidents avant celui du golfe du Mexique, par exemple l'accident du Texas (mars 2005) et l'accident d'Alaska (mars 2006), mais l'accident du golfe du Mexique a causé la pire marée

---

<sup>67</sup> Traduction libre, site Web officiel de BP : [www.Bp.com](http://www.Bp.com), consulté le 1er mars 2012.

<sup>68</sup> BP Financial and Operating Information 2009-2013, p. 29.

noire de l'histoire. Le groupe BP et l'industrie pétrolière ont été attaqués et furent l'objet d'une grande attention médiatique sur le plan international (journaux, radio et télévision). Ces attaques critiquaient les façons de faire des pétrolières. Également, une révision des chartes et de la réglementation régissant les forages dans les mers s'est produite sur le plan international (gouvernement américain, gouvernement canadien, Union européenne, etc.): « *Legitimacy comes from two main sources : governments regulators and public opinion* » (Breton et Côté, 2006, p. 514, en accord avec Deephouse, 1996).

La valeur « *End Year* » des actions de BP a connu des diminutions : passant de 600 dollars en 2009 contre 465,55 \$ en 2010, 460,50 \$ en 2011, 424,80 \$ en 2012 et 488,05 dollars en 2013. Notons qu'à partir du 4 octobre 1999, il y a eu des « *split* », chaque action de BP ayant été subdivisée en deux<sup>69</sup>. Également les dividendes des trois derniers trimestres de 2010 n'ont pas été versés. Aussi, on note une diminution de la valeur des dividendes versés aux actionnaires en 2011, 2012 et 2013 par rapport aux dividendes versés en 2009, soit 56 000 dollars contre respectivement 28 000 \$, 33 000 \$ et 36 500 \$ (voir tableau 4.3 en page suivante).

---

<sup>69</sup> BP Dividend Reinvestment Plan, récupéré le 16 avril 2015, de [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/investors/bp\\_cash\\_dividends\\_ordinary\\_shareholders\\_.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/investors/bp_cash_dividends_ordinary_shareholders_.pdf).

Tableau 4.3 – BP Share Data

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Share price and dividends</b>					
Share price (pence per ordinary share)*					
High	613.40	658.20	514.90	512.00	494.20
Low	400.00	296.00	361.25	388.56	426.50
End year	600.00	465.55	460.50	424.80	488.05
Dividends paid (pence per ordinary share)					
First quarter	9.818	8.679	4.337	5.096	6.001
Second quarter	9.584	-	4.281	5.150	5.834
Third quarter	8.503	-	4.316	5.017	5.763
Fourth quarter	8.512	-	4.469	5.589	5.801
	36.417	8.679	17.404	20.852	23.399
Dividends paid (cents per ordinary share)					
First quarter	14.000	14.000	7.000	8.000	9.000
Second quarter	14.000	-	7.000	8.000	9.000
Third quarter	14.000	-	7.000	8.000	9.000
Fourth quarter	14.000	-	7.000	9.000	9.500
	56.000	14.000	28.000	33.000	36.500
ADS price (US dollars per ADS)*					
High	60.00	62.38	49.50	48.34	48.65
Low	33.70	26.75	33.62	36.25	39.99
End year	57.97	44.17	42.74	41.64	48.61
Dividends paid (US dollars per ADS)					
First quarter	0.8400	0.8400	0.4200	0.4800	0.5400
Second quarter	0.8400	-	0.4200	0.4800	0.5400
Third quarter	0.8400	-	0.4200	0.4800	0.5400
Fourth quarter	0.8400	-	0.4200	0.5400	0.5400
	3.3600	0.8400	1.6800	1.9800	21.900
Dividend payout ratio**					
Based on replacement cost profit the year	76 %	n/a	23 %	55 %	29 %
Based on profit for the year	64 %	n/a	21 %	57 %	29 %
Dividend Cover					
Dividend cover out of income***	1.31	n/a	4.43	1.82	3.43
Dividend cover out of cash flow****	2.64	5.19	4.20	3.26	3.05

\*Derived from the highest and lowest intra-day sales prices on LSE and NYSE, respectively. Data source : Thomson Reuters Datastream.

\*\*The calculation is based on the assumption that all dividends, including scrip dividends, are paid in cash.

\*\*\*Based on replacement cost profit for the year.

\*\*\*\*Net cash provided by operating activities, divided by gross dividends paid.

Source : BP Financial and Operating Information 2009-2013, p. 31.

Il s'agit d'une approche documentaire. La collecte des données est effectuée à partir du *Rapport annuel BP 2010*. Cette période permettra d'observer le discours organisationnel et d'identifier les stratégies discursives utilisées par l'industrie

pétrolière pour restaurer sa légitimité en réponse à une crise environnementale. L'analyse visera à observer comment le secteur pétrolier répare, défend et maintient sa légitimité. La *Lettre du président* constituera le champ d'analyse. La *Lettre du président* a été choisie parce qu'elle est une lettre ouverte au grand public, aux journalistes et aux analystes financiers : elle se donne le mandat de s'adresser aux gens directement, elle est une communication synthétique sous un format travaillant le personnel et le relationnel. Selon Hasbani et Breton (2013), la *Lettre du président* est la partie la plus lue et la plus comprise du rapport annuel (Breton, 2009 ; Balata et Breton, 2005 ; Lee et Tweedie, 1997, 1981 ; Smith et Taffler, 1992). Hasbani et Breton (2013) affirment :

*A letter is not a report, it is a very personal document. Naming this section president's letter, isolates it from the rest of the report as if the president was addressing some personal message to each shareholder in particular (Hasbani et Breton, 2013, p. 78).*

L'observation du contexte de la compagnie et son historique ont montré que la société a fait face à d'autres accidents en 2005 et 2007 : l'accident du Texas (mars 2005) et l'accident d'Alaska (mars 2006). Toutefois, la *Deepwater Horizon* (avril 2010) est l'accident visé par l'étude.

#### 4.4 Le storytelling

Le *storytelling* (ou « raconter des histoires ») est un nouvel outil de management stratégique :

*It is a technique that can be very useful to convey messages to people and have these messages better retained and used thereafter to interpret different situations. So it can be used with very much more efficacy to influence people (Breton, 2008, p. 4).*

Le *storytelling* comporte plusieurs objectifs et avantages. Selon Hasbani et Breton (2014, 2013), Gendron et Breton (2013), ainsi que Breton (2009), les histoires – précisément, on devrait parler de « contes » – sont facilement mémorisables. C'est un moyen de diffusion de messages et un outil facilitant la communication en racontant des histoires plutôt que d'énumérer des faits et des données en fournissant une structure et un format à la communication qui assurent l'adhésion du lecteur et augmentent sa confiance. Donc, le *storytelling* peut être à la fois trompeur, manipulateur et influent.

Le *storytelling* sert à partager un ensemble de croyances qui sont en mesure de provoquer l'adhésion et il oriente les flux émotionnels afin de créer un mythe collectif et constructif : « *Storytelling appears as a communication device totally adapted to the promotion of ideas* » (Gendron et Breton, 2013, p. 184). Selon Breton (2009), le rapport annuel utilise un discours caractérisé par le *storytelling*. Il n'est pas seulement destiné à informer le lecteur, mais à transmettre un message positif sur l'entreprise aux potentiels actionnaires. Breton (2009) soutient Collison (2003) et affirme que le rapport annuel est un document de propagande.

Les *storytellings* ont envahi le rapport annuel (Hasbani et Breton, 2014 ; Gendron et Breton, 2013). De ce fait, nous avons trouvé utile d'analyser les sections narratives du rapport annuel. Le choix de ce travail porte sur la lettre du président et la méthode d'analyse prévue est l'analyse sémiotique inspirée des travaux de Propp (1965), Greimas (1976), Bremond (1964 et 1966) telle qu'élaborée par Breton (2009) et utilisée par Hasbani et Breton (2014, 2013) ainsi que par Gendron et Breton (2013).

#### 4.5 L'analyse sémiotique

Le présent mémoire optera pour une analyse sémiotique. C'est une des méthodologies qualitatives utilisées dans les sciences sociales et humaines. Elle est couramment utilisée dans les recherches qualitatives en comptabilité (Hasbani et Breton, 2014, 2013 ; Breton et Gendron 2013 ; Breton 2009 ; Fiol, 1989). L'analyse sémiotique vise à observer les modes spécifiques de la production du discours en prenant en considération le contexte de son élaboration :

Dès lors, si l'on veut réfléchir sur le statut sémiotique d'un tel discours, il suffit de s'interroger sur les modes spécifiques de sa manifestation, sur les conditions de sa production et sur les critères qui le distinguent des autres formes du savoir (Greimas, 1976, p. 9).

Breton (2009) considère le rapport annuel comme un dispositif de communication, ce qui justifie l'utilisation des instruments d'analyse de communication pour comprendre ses différents niveaux de signification : « *The annual report is a communication device. Then, we are entitled to use communication analysis instruments to apprehend its multiple level of meaning* » (Breton, 2009, p. 191).

Le modèle d'analyse sémiotique de Breton (2009) est une méthode inspirée des méthodes d'analyse de discours et appliquée à la recherche en sciences comptables. Inspiré de Propp (1965), Breton (2009) a mis en place un modèle d'analyse sémiotique adapté à la recherche en sciences comptables.

Propp (1965) a analysé des contes de fée russes et propose que tous les contes disposent d'une structure commune bien que les mêmes actions soient le fait de personnages différents (Propp, 1965) : « Les personnages des contes, si différents soient-ils, accomplissent souvent les mêmes actions » (Propp, 1965, p. 29). Celui-ci résume la structure commune des contes comme suit :



1. Les éléments constants, permanents, du conte sont les fonctions des personnages, quels que soit ces personnages et quelle que soit la manière dont ces fonctions sont remplies ; 2. Le nombre des fonctions que comprend le conte merveilleux est limité ; 3. La succession des fonctions est toujours identique ; 4. Tous les contes merveilleux appartiennent au même type en ce qui concerne leur structure (Propp, 1965, p. 31-34).

En général, dans l'analyse sémiotique du texte, on note deux niveaux : le niveau profond et le niveau de surface. Dans le niveau profond, se trouve les actants, tandis que les différents personnages se situent au niveau de surface. Le niveau profond de l'histoire subit des transformations entre une situation initiale et une situation finale. L'objectif est de vérifier l'existence de cette structure de conte au niveau de la lettre du président dans le rapport annuel de BP suite à l'accident de la *Deepwater Horizon*. Cela permettra d'inventorier les stratégies discursives utilisées par le groupe BP au niveau de la lettre du président du rapport annuel 2010 en réponse à la catastrophe de la *Deepwater Horizon* (2010). Le modèle de Breton (2009) a mis l'accent sur la structure actantielle et les transformations que connaît une histoire.

#### 4.5.1 La structure actantielle

En s'appuyant sur les travaux de Greimas (1973), Breton (2009) analyse les fonctions et les relations entre les actants et le moment de leur première intervention. Un actant n'est pas un acteur : il est un archétype, une catégorie d'acteurs. La liste des acteurs est illimitée en ce qui concerne le nombre ou la diversité. Cependant, les acteurs sont regroupés en nombre limité de catégories :

ACTOR	SUPERMAN
ACTANT	HERO
ROLE	SAVE THE WORLD

Figure 4.1 – Exemples d’actants et de rôles actantiels (source : Breton, 2009, p. 194).

Dans une catégorie, il y a un certain nombre d’acteurs jouant le même rôle actantiel. Un acteur peut aussi changer son rôle actantiel, et un texte peut contenir de nombreuses transformations entre une situation initiale et une situation finale.

Une structure typique a six rôles fondamentaux qui peuvent être posés en opposition : un premier axe horizontal (l’axe de transfert, destinataire-objet-bénéficiaire), un second axe horizontal (l’axe de pouvoir Adjuvant-Sujet-opposant), et finalement un axe vertical (liant l’objet au sujet constituant un axe du désir). Le sujet (héros) désire l’objet (princesse). L’adjuvant aide le sujet à réaliser son désir d’avoir l’objet (princesse). L’opposant présente l’obstacle à la réalisation du désir (princesse) du sujet (héros). À la fin, le sujet (héros) remportera la victoire contre l’opposant avec l’aide de l’adjuvant, et arrivera à réaliser son désir. Les actants possèdent une partie des principaux attributs : la compétence et la performance (Breton, 2009). Hasbani et Breton (2013) ont élaboré une figure résumant la structure de l’actant avec des exemples (voir figure 4.2):

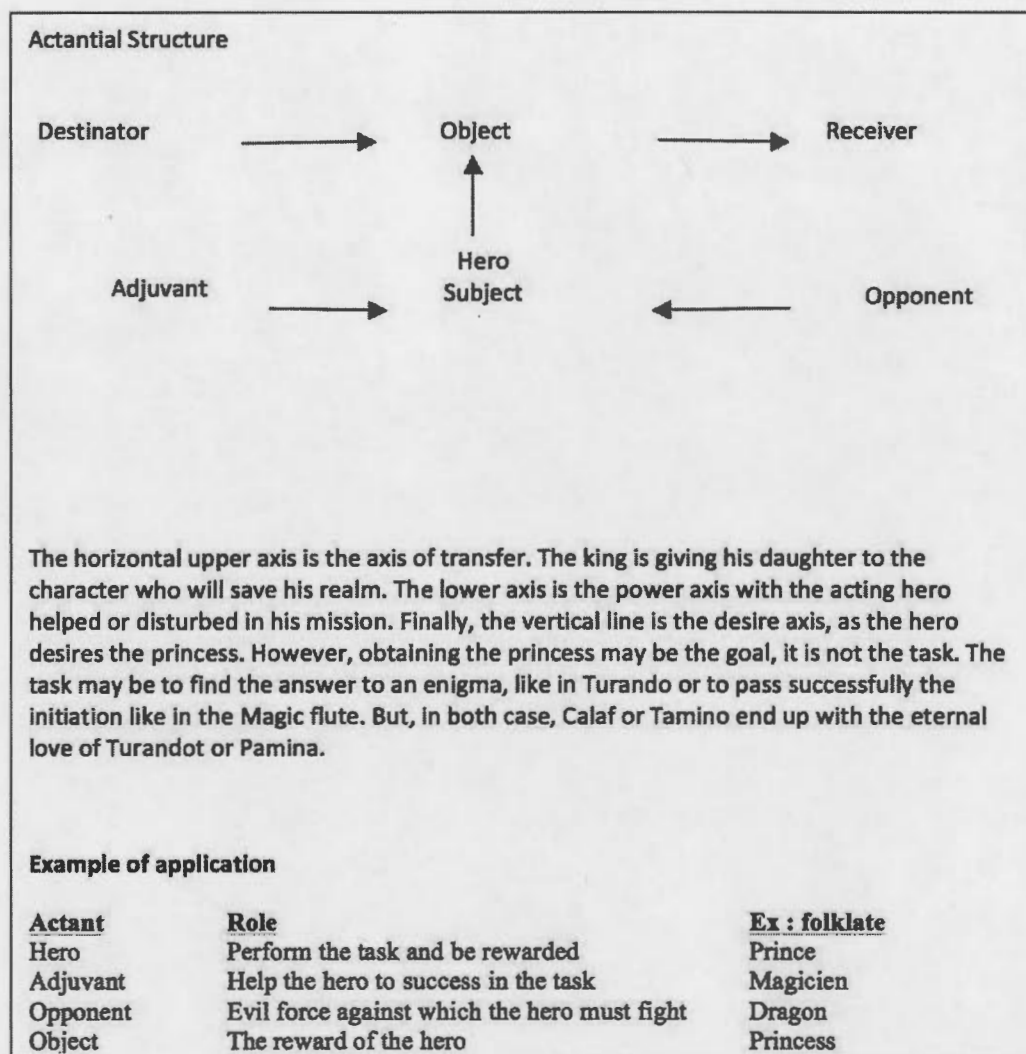


Figure 4.2 – Résumé de la structure actancielle avec exemple d'application (source : Hasbani et Breton, 2013, p. 80).

#### 4.5.2 Structure temporelle

Le texte s'articule en trois périodes : le passé, le présent et le futur. Selon Breton (2009), dans un rapport annuel, le passé est bien, le présent est meilleur et l'avenir est encore meilleur (Breton 2009).

PAST	GOOD
PRESENT	BETTER
FUTUR	MUCH BETTER

Figure 4.3 – Structure temporelle  
(source : Breton, 2009, p. 196).

#### 4.5.3 Les fonctions (transformations)

Dans une histoire, les acteurs sont nombreux, mais les archétypes sont relativement peu nombreux. Certaines variations peuvent se produire dans l'histoire. Breton (2009) prend comme exemple le héros qui à la fin finira par épouser la princesse.

En s'appuyant sur les travaux de Genette (1966) et Bremond (1966), Breton (2009) met l'accent sur les éléments qui créent l'histoire et affirme que toute histoire contient une partie centrale délimitée dans le temps : la diégèse. En effet, les histoires ne sont pas toujours racontées selon un ordre chronologique. Certains fragments antérieurs ou postérieurs liés à l'histoire peuvent être insérés dans celle-ci. Selon Breton (2009), ces manipulations temporelles ont des objectifs précis et créent des effets narratifs : explications, justifications, anticipations, etc. Le narrateur peut être omniscient, connaissant les motifs et les secrets de tout le monde, ou il peut être ignorant en disant seulement ce que sa situation dans l'histoire lui permet de savoir (Breton, 2009). La référence au passé est toujours présente. Selon Breton (2009), le narrateur se déplace en permanence entre le passé et le présent pour produire une impression de sécurité au lecteur.

#### 4.5.4 Les séquences

Selon Breton (2009), Bremond (1966) applique l'analyse de Propp (1965). Il relie les fonctions proposées par Propp (1965) dans des séries qu'il appelle « séquences ». Les séquences élémentaires sont ensuite combinées en séquences plus complexes.

Ces dernières peuvent être faites de deux séquences élémentaires ou plus (Breton, 2009). Il y a plusieurs cas de figure :

Soit deux séquences : ABC et XYZ

1 – ABC, XYZ

2 – AXYZBC

3 – ABXYCZ

4 – Etc.

Figure 4.4 – Exemple de séries de séquences  
(source : Breton, 2009, p. 197)

Les chaînes d'actions font partie d'un processus d'amélioration ou de dégradation. La description de ces processus implique l'utilisation de notions communes : l'adjuvant et l'opposant, la négociation et l'agression, une récompense ou une punition, faute ou obligation (Breton 2009).

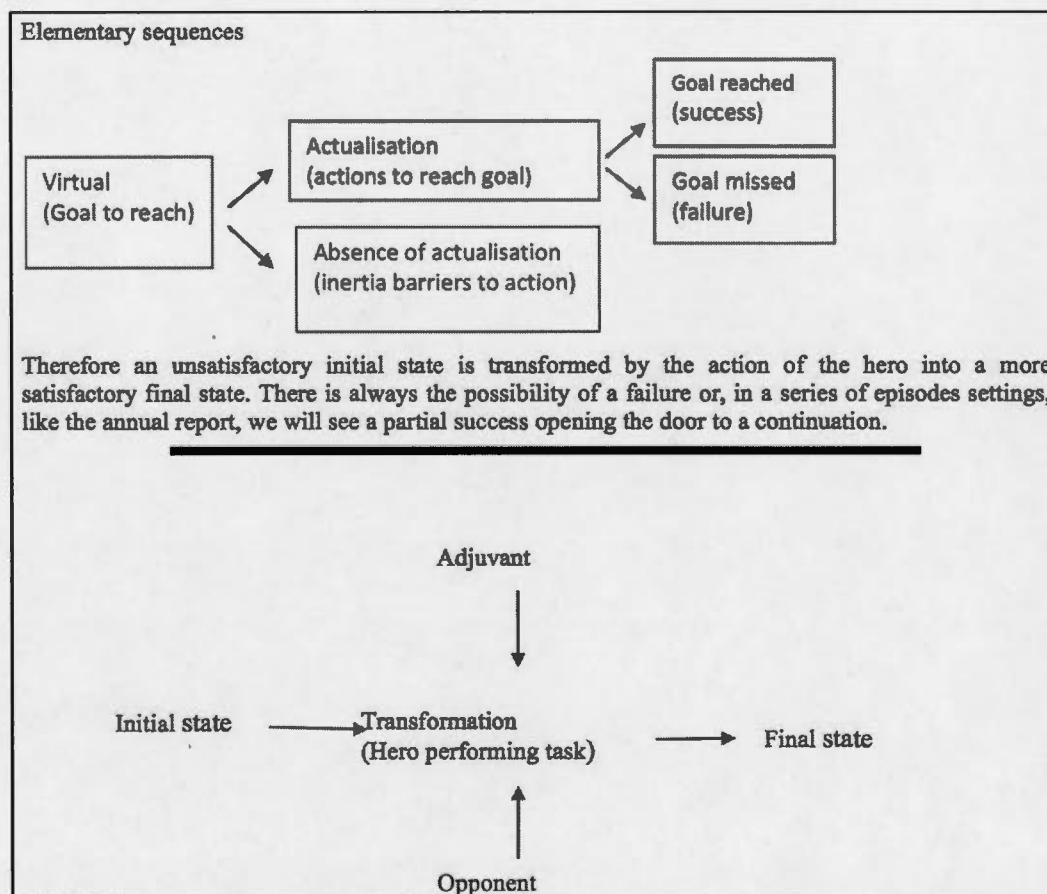


Figure 4.5 – Séquences élémentaires et processus de transformations

En résumé, le modèle de Breton (2009) est une discipline appliquée à l'analyse des structures des sections narratives dans les rapports annuels. Il est inspiré du modèle de Propp (1965) et vise l'analyse des structures récurrentes, ces dernières étant liées grâce à des personnages appelés « actants » dont le rôle peut être joué par plusieurs acteurs. Ces actants accomplissent des fonctions : les actants sont toujours les mêmes, mais ce qui varie, ce sont les personnages et les actions.

Ce modèle utilise deux instruments d'analyse : la structure actancielle et le système de transformation (les fonctions). Le texte (l'histoire) subit une transformation d'un état initial à un état final meilleur. Dans chaque conte existe un héros (sujet) qui



épousera la princesse (objet) après avoir réussi à surmonter plusieurs obstacles et difficultés causés par un opposant. Le héros est aidé dans sa trajectoire par l'adjuvant. Dans une structure actancielle, il existe plusieurs héros. Dans chaque histoire existent des séquences caractérisées par plusieurs processus de transformations aboutissant au même résultat final (Breton et Hasbani, 2013). Le contenu de l'histoire se déplace entre le passé, le présent et le futur.

#### 4.6 Grille et corpus

Le modèle d'analyse sémiotique de Breton (2009) servira à analyser la *Lettre du président* du Rapport annuel 2010 de BP, considérée comme une lettre ouverte aux gens. L'année 2010 représente l'année de l'explosion de la plate-forme *Deepwater Horizon* dans le golfe du Mexique. Cette année est pertinente dans la mesure où la société BP était sous une haute surveillance et subissant une grande pression. L'analyse de la lettre du président du rapport annuel de 2010 nous permettra de toucher directement la réponse de la société à la crise.

L'objectif est de déterminer les stratégies discursives utilisées par les entreprises pétrolières pour réparer leur légitimité en cas de crise. Le secteur pétrolier est face à une crise de légitimité de ses façons de faire. L'analyse sémiotique permettra de déterminer si la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP ressemble aux contes traditionnels et raconte des histoires : des *storytellings*. Donc, nous vérifierons si la lettre de président du rapport annuel 2010 de BP contient une structure narrative, à savoir la structure actancielle et la structure fonctionnelle afin de pouvoir décortiquer l'histoire que raconte le rapport annuel aux actionnaires et au grand public en réponse à l'accident de la plate-forme *Deepwater Horizon* (avril 2010).

Les transformations permettront de déterminer les étapes de sortie de la crise. Également, nous vérifierons si le héros gagnera la victoire contre l'opposant avec l'aide de l'adjuvant et réalisera, à la fin de l'histoire, son désir d'épouser la princesse. Aussi, l'analyse sémiotique permettra de déterminer les stratégies discursives du secteur pétrolier en cas de crise environnementale. La grille d'analyse utilisée est inspirée du modèle de Breton (2009) et des travaux de Hasbani et Breton (2013, 2014).

Relations entre structure et personnage dans la lettre du président 2010		
Niveau profond	Niveau de surface	Extrait
Situation initiale		
Héros		
Président		
Adjuvant		
Opposant		
Objet		
Situation finale		

L'application des instruments sémiotiques		
Structure actantielle (2010)		
Destinateur	Objet	Récepteur
Adjuvant	Héros	Opposant

La structure fonctionnelle (transformation)		
Situation initiale	Transformation	Situation finale

La structure temporelle		
Passé	Présent	Futur

Figure 4.6 – Grille d'analyse (source : inspiré des travaux de Breton, 2009, ainsi que de Hasbani et Breton, 2013, 2014).

Ci-après notre corpus, la lettre du président du Rapport annuel BP 2010 :

*Dear fellow Shareholder,*

*2010 was a profoundly painful and testing year. In April, a tragic accident on the Deepwater Horizon rig claimed the lives of 11 men and injured others. Above all else, I want to remember those men, and say that our thoughts remain with their families and friends. BP's Priority is to ensure that the people, who work for us, and with us, return home safely. The accident should never have happened. We are shocked and saddened that it did.*

*The spill that resulted caused widespread pollution. Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf. We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world.*

*In the day after the accident in the Gulf of Mexico the company faced a complex and fast crisis. With oil escaping into the ocean, uncertainty grew around our ability to seal the well and restore the areas affected. This was an intense period, with the situation worsening almost daily. Our meeting with president Obama on 16 June 2010 provided reassurance to the US government that BP would do the right thing in the Gulf, and this marked a turning point. Through diligence and invention, our teams stopped the flow of oil in July and completed relief-well operations in September.*

*During these difficult days your board focused on three critical objectives. First, we ensured the response team had the resources it required to stop the leak, contain and clean up the damage, and provide financial support to those affected. This was an unprecedented response to an industrial accident, with some 48000 people involved at the height of the effort. We have set up a \$20-billion fund to show our willingness and capacity to pay all legitimate claims for compensation. For the long term, we have committed \$500 million to a 10-year independent research program that will examine the environmental impact of the oil spilled and dispersants used. BP will continue to help restore the environment and economy of the Gulf, However long that takes.*

*Second, we resolved to understand what happened on and below the Deepwater Horizon, to apply the lessons learned and to make our finding available publicly. BP's comprehensive internal investigation concluded that a sequence of failures involving a number of different parties led to the explosion and fire.*

*We are implementing the report's recommendations. We have established a powerful safety and operational risk function, and we have enhanced risk management through the restructuring of our upstream business. We are also conducting a wide-ranging review of when and how we outsource operations.*

*Third, we moved to secure the long-term future of BP and our capacity to meet our financial responsibilities in the Gulf of Mexico. Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets. In response, we made the difficult decision to cancel three dividend payments. We do not underestimate the effect of this on small and large shareholders alike. However, there is no doubt in my mind that this action steadied and strengthened our position at a critical point.*

*I am pleased that we have been able to resume dividend payments promptly. The dividend for the fourth quarter of 2010, to be paid in March 2011, is 7 cents per share (US \$0.42 per ADS). The scrip dividend program approved last year is in operation once again, and this presents an opportunity to take the dividend in shares or ADSs rather than cash. We intend to raise the level of the dividend as the company's circumstances and performance improve.*

*During the year we further reinforced our financial position. Having taken a total pre-tax charge of \$40.9 billion in relation to the accident and spill, we announced our intention to sell up to \$30 billion of assets. We have already secured \$22 billion. We intend to bring the net debt ratio to within the range of 10-20 %, compared with our previously targeted range of 20-30 %*

*We have made significant changes to the board and I want to acknowledge Tony Hayward and Andy Inglis, who have left the company. Tony stood down as group chief executive on 1 October 2010. The board was saddened to lose someone whose long-term contribution to BP was so widely admired. Andy Inglis stood down on 31 October 2010. Andy was a strong leader of Exploration and Production and a significant contributor to the board.*

*BP is fortunate to have an exceptional successor to the role of group chief executive. Bob Dudley has spent his working life in the oil industry and had proved himself a robust, successful leader in the toughest circumstances. I am delighted to be working alongside a man of such substance and experience.*

*Douglas Flint will be standing down at the annual general meeting. In April 2011, having taken up a new role as chairman of HSBC Holdings plc. Douglas has chaired our audit committee for the past year. DeAnne Julius will be standing down at the same time, having joined the board in 2001. DeAnne has chaired the remuneration committee since 2005 and is succeeded in that role by Antony Burgmans. Both DeAnne and Douglas have been immensely valuable board members. We thank and wish them both well.*



*Boards must evolve if they are to engage effectively with new issues and opportunities. We have acted to strengthen the board of BP to ensure we have the right mix of skills, knowledge and experience as we work to achieve sustainable success in a fast-changing world. In early 2010 we appointed Paul Anderson and Ian Davis as non-executive directors. We have since made three further non-executive appointments. Admiral Frank L« Skip » Bowman is former head of the US Nuclear Navy and was a member of the Baker Panel that reviewed safety at BP's US refineries. We will benefit from his exceptional experience on safety matters and his knowledge of BP. Brendan Nelson brings vast financial and auditing experience from KPMG, where latterly he was vice chairman. He is eminently well qualified to take over the chair of the audit committee following the annual general meeting. Phuthuma Nhleko will bring deep chief executive officer of multinational telephony company MTN Group.*

*Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk.*

*Looking ahead, we believe that a growing population and rising levels of prosperity will create strong demand for energy. BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here. We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy.*

*BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society. To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole.*

*The many strengths of BP are united in our remarkable people, who showed in 2010 that they can rise to the sternest challenge. I thank them for their efforts.*

*While we face substantial challenges, shareholders must be in n° doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value. Through its refocused strategy, the company is working to become more agile and more competitive, with strong emphasis on realizing value rather than building volume and scale. We will not be afraid to develop new and innovative approaches that redefine the model of an international oil company, as our recently announced partnerships with Rosneft and Reliance demonstrate.*

*I want to end by thanking shareholders for their support. You have been steadfast through one of the most testing periods in BP's long history. We have learned many lessons about ourselves over the past 12 months, and these will never be forgotten. I believe we will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come.*

*Carl-Henric Svanberg, Chairman, 2 March 2011*

#### 4.7 Conclusion de la méthodologie

La présente étude de cas examine le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène. Elle est basée sur des événements contemporains dans leur contexte de vie réelle, c'est-à-dire les stratégies discursives de British Petroleum (BP) tournant autour de son accident industriel qui s'étant produit dans le golfe du Mexique en 2010. La technique d'analyse utilisée est l'analyse sémiotique de la lettre du président du rapport annuel. La base de données est documentaire, et la forme du travail est qualitative. L'objectif est d'observer, d'analyser et de déterminer les stratégies discursives mises en œuvre par une industrie lorsque sa légitimité est menacée. Pour pouvoir répondre à cet objectif, la recherche a opté pour un groupe pétrolier leader (BP) classé sur le plan international parmi les six plus grandes compagnies selon le revenu total de 2010 à 2013<sup>70</sup> et confronté à la plus grande catastrophe écologique dans l'histoire après celle de l'Exxon Valdez (1989) : l'explosion de la plate-forme Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique en 2010.

Le secteur visé est l'industrie pétrolière. Son activité est problématique. C'est une tentative pour apporter des preuves supplémentaires aux résultats de recherche de Hasbani et Breton (2014, 2013) qui ont étudié l'industrie pharmaceutique, ainsi que pour vérifier si les industries répondent de la même façon lorsque leur légitimité est menacée.

---

<sup>70</sup> Voir tableaux 4.3 et 4.4.



## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

La présente recherche vise à inventorier les stratégies discursives utilisées par le secteur pétrolier pour répondre à sa crise de légitimité (de processus). Le maintien et la réparation de la légitimité ont été étudiés par une méthode d'analyses de discours : l'analyse sémiotique. L'application de l'analyse sémiotique fait ressortir que la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP dispose d'une structure de conte.

L'analyse du présent corpus a porté sur deux éléments : la structure actantielle et les fonctions. Pour une présentation synthétique des résultats, nous présenterons d'abord, la structure actantielle de la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP, puis les transformations. Enfin, nous identifierons les stratégies discursives utilisées par BP dans sa lettre de président du rapport annuel 2010 en réponse au choc de l'accident *Deepwater Horizon* à partir d'une liste des arguments que l'entreprise a utilisés pour réparer sa légitimité de processus du secteur pétrolier. Une confrontation entre la réalité et l'histoire que raconte le discours de l'entreprise dans la lettre du président a mis en relief des contradictions.

#### 5.1 Structure actantielle

L'analyse fait ressortir la présence d'une structure profonde dans la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP (voir tableau 5.1). Aussi, nous avons constaté la

présence des actants : un héros, un adjuvant, un opposant et un sujet. Leurs rôles respectent la fonction actantielle. On trouve le héros désirant l'objet et l'adjuvant qui l'aide à surmonter les obstacles causés par l'opposant et à gagner la victoire. Vers la fin de l'histoire, le héros arrive à réaliser son désir d'avoir l'objet. Le héros est plus fort et continue à s'améliorer : Breton (2009) le compare au prince qui épousera la princesse vers la fin de l'histoire. Au niveau de surface, on trouve différents personnages.

Tableau 5.1 – Structure actantielle et fonctionnelle  
appliquée à la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP

Rôle actantiel	Acteurs
Héros	BP et l'équipe de management.
Adjuvant	Le président, les membres du conseil d'administration, les employés.
Opposant	Le sort qui produit des accidents, le gouvernement américain, les communautés locales et internationales, les environnements difficiles, les marchés financiers.
Objet de désir	Réparer la légitimité, créer la valeur pour les actionnaires.
État initial	Crise suite au choc <i>Deepwater Horizon</i> .
Transformation	BP a la compétence, les connaissances et l'expérience pour résister à la crise et s'améliorer.
État final	Une maîtrise de la situation avec un futur prometteur : augmentation de la valeur des actionnaires et satisfaction des besoins futurs du monde en matière d'énergie.

Source : tableau élaboré à partir de la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP (p. 6-7).

La figure 5.1 ci-après illustre la structure actantielle de la lettre du président du rapport annuel de BP (2010) :

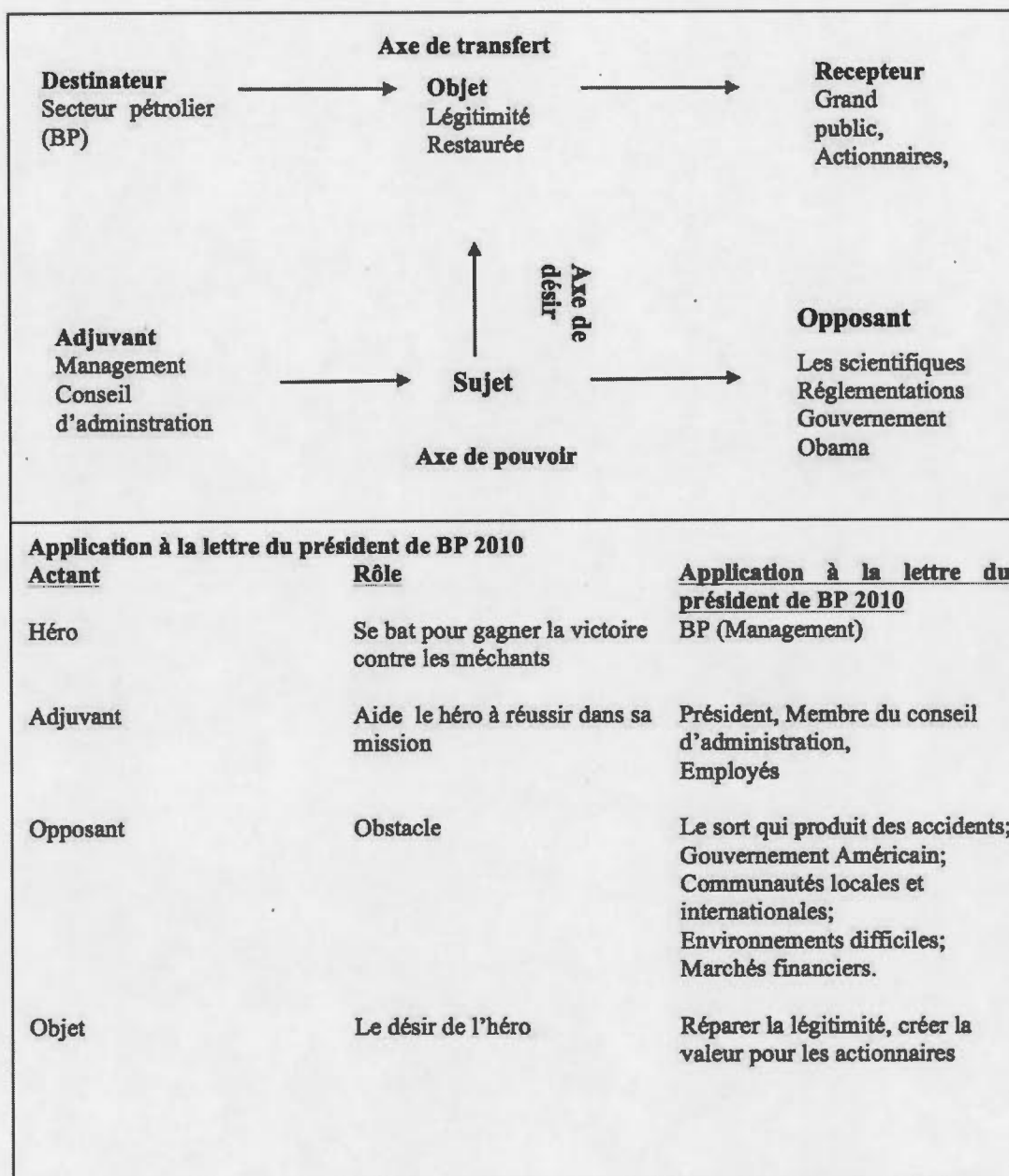


Figure 5.1 – La structure actantielle de la lettre du président de BP (2010)

Tableau 5.2 – Niveau profond et niveau de surface dans la lettre de président 2010 de BP.

Niveau profond	Niveau de surface	Extrait
État initial	Crise en raison du choc <i>Deepwater Horizon</i> : 11 employés morts, pollution manque de confiance de la société, du gouvernement et des marchés financiers.	<i>2010 was a profoundly painful and testing year. In April, a tragic accident on the Deepwater Horizon rig claimed the lives of 11 men and injured others (p. 6). The accident should never have happened. We are shocked and saddened that it did (p. 6). The spill that resulted caused widespread pollution (p. 6).</i>
Héros	BP (équipe de management).	<i>The many strengths of BP are united in our remarkable people, who showed in 2010 that they can rise to the sternest challenge. I thank them for their efforts. BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here (p. 7).</i>
Adjuvant	Président, Membres du conseil d'administration, Employés.	<i>Boards must evolve if they are to engage effectively with new issues and opportunities. We have acted to strengthen the board of BP to ensure we have the right mix of skills, knowledge and experience as we work to achieve sustainable success in a fast-changing world (p. 6).</i>
Opposant	Gouvernement américain; communautés locales et internationales, environnements difficiles, marchés financiers.	<i>Our meeting with president Obama on 16 June 2010 provided reassurance to the US government that BP would do the right thing in the Gulf, and this marked a turning point (p. 6).</i>
Objet de désir	Regagner la confiance de la communauté, du gouvernement américain (légitimité de processus) et des investisseurs ( <i>agency legitimacy</i> ) : accroître la performance financière et créer la valeur pour les actionnaires ( <i>agency legitimacy</i> )	<i>BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society (p. 7). While we face substantial challenges, shareholders must be in n°doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value (p. 7).</i>

Transformation	BP a la compétence, les connaissances et l'expérience pour résister à la crise et s'améliorer.	<i>In the day after the accident in the Gulf of Mexico the company faced a complex and fast crisis. With oil escaping into the ocean, uncertainty grew around our ability to seal the well and restore the areas affected. This was an intense period, with the situation worsening almost daily [...] Through diligence and invention, our teams stopped the flow of oil in July and completed relief-well operations in September.</i>
État final	Une maîtrise de la situation avec un futur prometteur : création de la valeur pour les actionnaires et satisfaction des besoins futurs du monde en matière d'énergie.	<i>Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company (p. 7). We have established a powerful safety and operational risk function, and we have enhanced risk management through the restructuring of our upstream business. During the year we further reinforced our financial position I am pleased that we have been able to resume dividend payments promptly [...].</i>

Source : élaboré à partir de la lettre du président de rapport annuel BP, 2010, p. 6-7.

Les actionnaires sont les récepteurs directs (« *Your board* », « *Dear fellow shareholder* »), et les communautés locales et internationales sont les récepteurs indirects. Les communautés locales et internationales jouent le rôle de l'opposant. Le rôle du président était de présenter le héros qui a gagné sa victoire grâce à la compétence, les connaissances et l'expérience du management et des membres du conseil d'administration.

Extrait de la lettre du président 2010 de BP :

*We have acted to strengthen the board of BP to ensure we have the right mix of skills, knowledge and experience as we work to achieve sustainable success in a fast-changing world (BP, 2010, p. 7).*

*BP is fortunate to have an exceptional successor to the role of group chief executive (BP, 2010, p. 7).*



*Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company (BP, 2010, p. 7).*

Le gouvernement américain est le premier opposant du héros : « *Our meeting with president Obama on 16 June 2010 provided reassurance to the US government that BP would do the right thing in the Gulf, and this marked a turning point* » (BP, 2010, p. 6). Le deuxième opposant, ce sont les marchés financiers : « *Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets* » (BP, 2010, p. 6), et ensuite, les communautés locales et internationales :

*BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society...And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole (BP, 2010, p. 7).*

Enfin, les environnements difficiles : « *BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here* » (BP, 2010, p. 6). Parmi les adjuvants, on trouve le conseil d'administration, le management et les employés : « *We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world* » (BP, 2010, p. 7).



## 5.2 Structure temporelle

Le texte a passé par trois périodes : le passé, le présent et le futur :

Tableau 5.3 – Structure temporelle de la lettre du président 2010 de BP

Passé	Présent	Futur
Accident Deepwater Crise de légitimité de processus. Manque de confiance dans les marchés financiers. Pressions du gouvernement et communautés locales et internationales	Maîtrise de la situation BP est plus experte en matière de sécurité et de gestion de risque. Réparation des dommages causés.	Création de valeurs BP plus compétitive et plus agile, plus compétente et plus expérimentée, leader dans l'industrie.
<b>Extrait :</b> <i>2010 was a profoundly painful and testing year. In April, a tragic accident on the Deepwater Horizon rig claimed the lives of 11 men and injured others (p. 6). The spill that resulted caused widespread pollution (p. 6).</i>	<b>Extrait :</b> <i>Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. (p. 6). BP is able to help meet the world's growing need for energy (p. 7). BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value (p. 7).</i>	<b>Extrait :</b> <i>I believe we will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come (p. 7). The company is working to become more agile and more competitive, with strong emphasis on realizing value rather than building volume and scale (p. 7).</i>

Source : élaboré à partir de la lettre du président 2010 de BP (p. 6-7).

Le passé présente la crise. Au présent, BP fournit des efforts pour s'améliorer et résister à la crise, et dans le futur, elle sera plus forte, plus compétitive, plus agile et plus expérimentée.

## 5.3 Les transformations

Selon Breton (2009), un texte peut révéler plusieurs transformations entre une situation initiale et une situation finale. Ces transformations sont la trame même de l'histoire (Breton, s.d.). Au niveau profond de la lettre de président du rapport annuel

2010 de BP, on note des transformations d'une situation initiale (crise) à une situation finale (maîtrise de la situation, réponse aux engagements, changement des façons de faire). L'objet transféré est la légitimité du processus pour ensuite pouvoir créer la valeur pour les actionnaires. Le management a pu maîtriser la situation de la crise et il a pu reprendre la distribution des dividendes.

Le texte de la lettre du président trace un passage d'une situation de crise à une situation de maîtrise de la crise et de regain de confiance du gouvernement américain, de la société et des marchés financiers à un certain niveau pour enfin créer la valeur pour les actionnaires. Donc, il s'agit de raconter les efforts déployés par BP (le management) et le conseil de l'administration pour assurer la survie de BP, regagner la confiance et assurer la création de valeurs pour les actionnaires :

*BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society. To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole (BP, 2010, p. 7).*

La situation initiale s'améliore pour devenir une situation finale qui n'est pas complète, mais assurant un futur meilleur. Et l'histoire continue:

*We have learned many lessons about ourselves over the past 12 months, and these will never be forgotten. I believe we will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come (BP, 2010, p. 7).*

*Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk (BP, 2010, p. 7).*

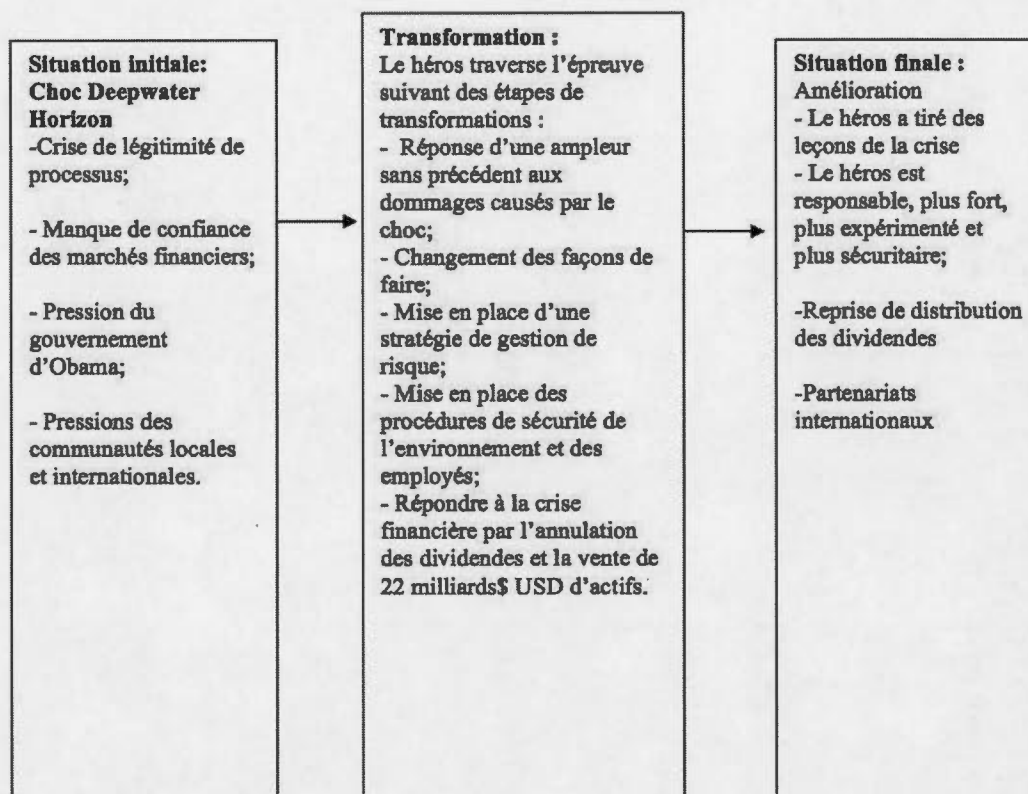


Figure 5.2 – Transformations dans la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP (BP, 2010, p. 6-7)

Bref, la lettre du président 2010 de BP possède la même structure qu'une histoire, un conte. Au niveau profond, on trouve les actants et les transformations (structure actantielle et fonctionnelle), et au niveau de surface, on trouve les différents personnages. L'histoire de ce document révèle la présence d'un héros, d'un adjuvant et d'un opposant. Le héros, avec l'aide de l'adjuvant, remporte la victoire et réalise son désir. La situation initiale s'améliore pour devenir une situation finale positive qui n'est pas complète, mais assurant un futur meilleur. Le narrateur se concentre sur trois périodes : le passé, le présent et le futur. Selon Breton (2009), « *The victory of the firm will leave the reader in the same state of satisfaction than the victory of the hero and make him ready to invest* » (Breton, 2009, p. 198). Cela est en accord avec

notre proposition que l'industrie utilise le *storytelling* pour produire des informations lui permettant de réparer et maintenir sa légitimité lors de crise.

#### 5.4 Stratégies discursives

L'analyse sémiotique du document a permis de constater que la lettre du président 2010 de BP a utilisé un ensemble d'arguments permettant de réparer la légitimité de processus et de maintenir la légitimité de l'activité pétrolière et celle de l'« *Agency Legitimacy* ». Ces arguments nous ont permis d'inventorier les stratégies discursives que le secteur pétrolier utilise pour réparer sa légitimité en cas de crise.

La divulgation de ces arguments a pris la forme d'une histoire. Cela a permis de constater que l'industrie utilise la stratégie du *storytelling* pour défendre sa légitimité en cas de crise (Hasbani et Breton, 2013, 2014 ; Gendron et Breton, 2013, 2014 ; Breton, 2009). « *The importance given to the narratives to replace facts lead to an extensive usage of the storytelling to frame the activity of industrial sectors* » (Hasbani et Breton, 2014, p. 7).

L'analyse du document fait ressortir également que le narrateur a une réponse pour chaque problème. Chaque point négatif est lié à une réponse sous forme d'action d'amélioration effectuée par BP. Cette stratégie de raconter des histoires laisse chez le lecteur une impression positive des attributs de BP et de ses compétences, et elle dévie son attention sur l'ampleur de la catastrophe environnementale (voir tableau 5.4).

Le texte s'adapte à la situation de la crise et sert comme un moyen de défense et de réparation de légitimité en réponse à la catastrophe de *Deepwater Horizon*. Pour chaque type de légitimité selon la typologie dressée par Hasbani et Breton (2013), BP



a développé une réponse soit pour réparer la légitimité de processus, soit pour maintenir la légitimité d'activité et d'agence (voir tableau 5.5).

Tableau 5.4 – Exemple de réponses de BP pour chaque problème.

Problèmes	Réponses
In April, a tragic accident on the <i>Deepwater Horizon</i> rig claimed the lives of 11 men and injured others	BP's Priority is to ensure that the people, who work for us, and with us, return home safely. The accident should never have happened.
The spill that resulted caused widespread pollution	Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf. We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world.
the day after the accident in the Gulf of Mexico the company faced a complex and fast crisis. With oil escaping into the ocean, uncertainly grew around our ability to seal the well and restore the areas affected. This was an intense period, with the situation worsening almost daily.	Our meeting with president Obama on 16 June 2010 provided reassurance to the US government that BP would do the right thing in the Gulf, and this marked a turning point. Through diligence and invention, our teams stopped the flow of oil in July and completed relief-well operations in September.
During these difficult days	Your board focused on three critical objectives....
Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets.	We moved to secure the long-term future of BP and our capacity to meet our financial responsibilities in the Gulf of Mexico...
After a very troubled and demanding 12 Months	BP is a changed company...
Looking ahead, we believe that a growing population and rising levels of prosperity will create strong demand for energy.	BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here.
We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason,	BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy.
BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society.	To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole.
The sternest challenge	The many strengths of BP are united in our remarkable people, who showed in 2010 that they can rise to the sternest challenge.
Events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets	We made the difficult decision to cancel three dividend payments.

Source : *Lettre du président* du rapport annuel 2010 de BP, p. 6-7.

Tableau 5.5 – Exemple de réponses de BP à la crise par type de légitimité (selon schéma Hasbani et Breton 2013)

Types de légitimité	Réponses de BP
Légitimité de processus	BP's Priority is to ensure that the people, who work for us, and with us, return home safely. The accident should never have happened.
Légitimité de processus	Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf. We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world.
Légitimité de processus	Our meeting with president Obama on 16 June 2010 provided reassurance to the US government that BP would do the right thing in the Gulf, and this marked a turning point. Through diligence and invention, our teams stopped the flow of oil in July and completed relief-well operations in September.
Légitimité de processus	Third, we moved to secure the long-term future of BP and our capacity to meet our financial responsibilities in the Gulf of Mexico.
Légitimité d'agence	I am pleased that we have been able to resume dividend payments promptly. ... We intend to raise the level of the dividend as the company's circumstances and performance improve.
Légitimité de processus	BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk.
Légitimité d'activité	Looking ahead, we believe that a growing population and rising levels of prosperity will create strong demand for energy. BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here.
Légitimité de processus	We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy.
Légitimité d'activité	BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society.
Légitimité d'agence	While we face substantial challenges, shareholders must be in n° doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value. Through its refocused strategy, the company is working to become more agile and more competitive, with strong emphasis on realizing value rather than building volume and scale. We will not be afraid to develop new and innovative approaches that redefine the model of an international oil company, as our recently announced partnerships with Rosneft and Reliance demonstrate.

Source : *Lettre du président* du rapport annuel 2010 de BP, p. 6-7.



Chaque élément de réponse de BP permet d'identifier les stratégies utilisées pour répondre à la crise. Le discours de la lettre de BP vise à rassurer le récepteur sur le choc de *Deepwater Horizon* et à défendre la légitimité face au grand public parce que la perte de la légitimité empêchera BP de satisfaire les besoins énergétiques croissants du monde, et donc la création de valeurs pour les actionnaires.

*We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world (BP, 2010, p. 6).*

*Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets (BP, 2010, p. 7).*

*While we face substantial challenges, shareholders must be in n° doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value (BP, 2010, p. 7).*

C'est un discours caractérisé par une argumentation et une justification des façons de faire. Il justifie le processus des pétrolières en orientant l'opinion publique vers les rôles social et économique qu'assure le secteur pétrolier (légitimité de processus versus légitimité d'activité) : répondre aux besoins énergétiques du monde qui sont en augmentation constante. BP est l'entreprise la mieux placée pour répondre à ces besoins : elle est beaucoup plus consciente, elle a tiré des leçons, ses façons de faire ont changé et ses processus respecteront l'environnement et la sécurité des employés.

*Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk (BP, 2010, p. 6-7).*

Ici, le secteur tente d'utiliser les divulgations environnementales pour percevoir les changements à venir et protéger les réalisations passées, ce qui est conforme à la proposition de Suchman (1995) et Hasbani et Breton (2014) :

*We have learned many lessons about ourselves over the past 12 months, and these will never be forgotten. I believe we will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come (BP, 2010, p. 7).*

BP est présentée comme une entreprise modifiée, experte grâce à ses connaissances, compétences et expérience du management et du conseil d'administration. BP a inculqué des changements à ses façons de faire : l'entreprise surveille davantage les questions liées à la sécurité, elle applique de meilleures stratégies de gestion des risques et elle continue à répondre aux questions entourant les changements climatiques et la perspective d'épuisements de combustibles fossiles. L'objectif derrière tout cela, c'est de projeter l'image d'une entreprise responsable ayant pour objectif la protection de l'environnement. C'est là une façon de réparer et regagner la légitimité du processus :

*We have acted to strengthen the board of BP to ensure we have the right mix of skills, knowledge and experience as we work to achieve sustainable success in a fast-changing world. In early 2010 we appointed Paul Anderson and Ian Davis as non-executive directors (BP, 2010, p. 6).*

*Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk (BP, 2010, p. 7).*

Et BP prétend être une entreprise responsable :

*We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy (BP, 2010, p. 7).*

En soulignant l'importance du pétrole pour les gens, BP souligne que ses fautes de processus peuvent bien être pardonnées étant donné (1) que son activité est essentielle et (2) que ce qui est arrivé n'est pas de sa faute. Mais au cas où la faute lui serait attribuée, elle a viré les coupables<sup>71</sup> et entend tout faire pour que rien de ce genre ne se reproduise à l'avenir.

*BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society. To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole (BP, 2010, p. 7).*

*We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world (BP, 2010, p. 7).*

*BP's Priority is to ensure that the people who work for us, and with us, return home safely. The accident should never have happened (BP, 2010, p. 7).*

BP est habile à extraire le pétrole dans des environnements difficiles (comme la haute mer) :

*Looking ahead, we believe that a growing population and rising levels of prosperity will create strong demand for energy. BP's ability to produce oil and gas from harsh environments means we have a vital contribution to make here (BP, 2010, p. 7).*

Si nous analysons les arguments comme Breton (2009)...

- (1) C'est un accident.
- (2) Nous ne savons pas encore s'il y a des coupables.
- (3) Au cas où il en aurait, nous avons viré les responsables, coupables ou non.

---

<sup>71</sup> Remarquons que certains responsables en poste sont poursuivis au criminel.

- (4) Nous avons accepté les mesures prises par le gouvernement des États-Unis (ce qui n'est pas tout à fait exact, puisque BP a intenté au moins deux procès à ce gouvernement).
- (5) Nous avons pris une série de mesures a, b, c, d, etc.
- (6) Nous sommes toujours les leaders.

...et les lendemains s'annoncent donc sous d'heureux auspices !

Nous noterons aussi que tous les éléments contraires sont totalement passés sous silence. Il ne s'agit pas d'une discussion, mais bien d'une histoire. Les « méchants » y apparaissent non pas comme des « bons » alternatifs, mais irrémédiablement comme des « méchants » qui, ainsi, ne peuvent avoir raison. Voilà bien une autre caractéristique du conte de fée : l'impossibilité de caractère univoque des personnages qui ne sont souvent qu'une qualité ou qu'une fonction, c'est-à-dire que leur existence narrative s'épuise entièrement dans le fait d'être une seule chose.

La lettre du président fait comprendre aux actionnaires que la création de valeurs pour les actionnaires à long terme (légitimité d'agence) est conditionnée par le regain de confiance de la communauté et la réparation de sa réputation (légitimité de processus). C'est une façon de justifier la vente de l'actif, les dépenses de réparation de dommages causés par *Deepwater Horizon* et la non-distribution des dividendes. L'objectif est de permettre au management d'exercer le pouvoir et de regagner la confiance des actionnaires (légitimité d'agence) :



*While we face substantial challenges, shareholders must be in n° doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value. Through its refocused strategy, the company is working to become more agile and more competitive, with strong emphasis on realizing value rather than building volume and scale. We will not be afraid to develop new and innovative approaches that redefine the model of an international oil company, as our recently announced partnerships with Rosneft and Reliance demonstrate (BP, 2010, p. 7).*

À la fin de l'histoire, BP est plus compétitive et elle développe des approches nouvelles et novatrices. BP est plus forte et elle sera meilleure dans le futur. BP tente d'être légitime en mettant l'accent sur ses contributions environnementales (elle met en place une stratégie de gestion des risques et porte considération aux énergies alternatives, contribue à la restauration de *Deepwater Horizon* et répond aux dommages et intérêts liés à l'accident de *Deepwater Horizon*) et socio-économiques (en fournissant de l'énergie à la société, en mettant en place des procédures de sécurité, en créant de la valeur pour les actionnaires). C'est une stratégie d'amélioration d'image (Cho, 2009 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Lindblom, 1994) et de changement de perception du grand public (Breton et Hasbani, 2014 ; Breton et Côté, 2006 ; Deephouse, 1995 ; Deegan, 2002 ; Deegan et Unerman, 2006).

*BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society. To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole (BP, 2010, p. 7).*

*We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy (BP, 2010, p. 7).*

La dimension environnementale a pris plus de place dans la lettre du président. L'objectif est de tenter de renforcer l'impression d'une prise de conscience de BP

face aux risques inhérents aux activités du secteur pétrolier. Le discours présente BP comme une entreprise responsable et experte ayant la compétence, les connaissances et l'expérience nécessaires pour maîtriser les situations de crise et demeurer compétitive et agile. Le même constat était fait par Garric *et al.* (2006) : « Un vocabulaire qui tente de définir Total comme un groupe d'experts, faisant référence à un large univers de la connaissance en intégrant des unités telles que "compétence, savoir-faire, expérience" » (Garric *et al.*, 2006, p. 27).

*We have acted to strengthen the board of BP to ensure we have the right mix of skills, knowledge and experience as we work to achieve sustainable success in a fast-changing world* (BP, 2010, p. 6).

Il n'y a aucune mention dans la lettre du président mettant l'entreprise BP comme première responsable de l'accident *Deepwater Horizon*. Regardons cette extrait de la lettre de BP (à titre indicatif, ces propos étaient écrits caractères verts) : « ***Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets*** » (BP, 2010, p. 6). Et dans le passage suivant, la lettre du président parle de l'accident comme s'il s'agissait d'une catastrophe naturelle, par exemple d'un tremblement de terre hors de contrôle de BP et de sa responsabilité :

*In April, a tragic accident on the Deepwater Horizon rig claimed the lives of 11 men and injured others [...] The accident should never have happened. We are shocked and saddened that it did. The spill that resulted caused widespread pollution* (BP, 2010, p. 6).



Par contre, lorsqu'il s'agit de « réparer »:

*BP will continue to help restore the environment and economy of the Gulf, However long that takes [...] Through diligence and invention, our teams stopped the flow of oil in July and completed relief-well operations in September [...] We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world [...] BP will continue to help restore the environment and economy of the Gulf, However long that takes (BP, 2010, p. 6).*

Cela nous permet de constater l'utilisation d'une stratégie de déviation et de détournement de l'opinion publique (Lindbloom, 1994 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Cho, 2009) qu'on peut aussi trouver dans cet extrait :

*Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf. We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world (BP, 2010, p. 6).*

On note une large utilisation de cette stratégie, même dans la façon d'annoncer le départ de l'équipe qui a géré le groupe en 2010 :

*We have made significant changes to the board and I want to acknowledge Tony Hayward and Andy Inglis, who have left the company. Tony stood down as group chief executive on 1 October 2010. The board was saddened to lose someone whose long-term contribution to BP was so widely admired. Andy Inglis stood down on 31 October 2010. Andy was a strong leader of Exploration and Production and a significant contributor to the board (BP, 2010, p. 6).*

L'expression « à long terme » (« *long-term* ») utilisée dans ce passage de la lettre du président sert à dévier le lecteur du contexte actuel, sachant qu'« Andy » était le dirigeant de l'exploration et de la production en 2010 (l'année de l'explosion de la plate-forme *Deepwater Horizon*). On doit comprendre qu'il a été viré (« *[he] was* »).

Sur ce, on ne peut pas ignorer l'effet discursif de « *We* » et « *Our* ». La lettre a quelquefois utilisé le pronom personnel « *I* » (qui désigne le signataire, donc le président de BP lui-même). Dans le cas de la lettre du président, le pronom personnel « *I* » est toujours lié à un verbe de sentiments exprimant ou bien l'amour, ou bien les remerciements, ou bien la reconnaissance, ou bien la joie :

*I am delighted to be working alongside a man of such substance and experience ;  
I thank them for their efforts ;  
I want to end by thanking shareholders for their support ;  
I believe we will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come (BP, 2010, p. 6-7).*

La lettre utilise la première personne du pluriel tout au long du texte et cette première personne est accompagnée de verbes d'action, exception faite d'une seule fois pour exprimer des sentiments – « *We are shocked and saddened* » (BP, 2010, p. 6) – de tristesse de BP (management) et du conseil d'administration suite à la catastrophe.

*We must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole ;  
We face substantial challenges, shareholders must be in n° doubt-BP has the determination and strength needed to restore its reputation and deliver long-term shareholder value ;  
We will not be afraid to develop new and innovative approaches that redefine the model of an international oil company, as our recently announced partnerships with Rosneft and Reliance demonstrate ;  
We have learned many lessons about ourselves over the past 12 months, and these will never be forgotten ;  
We will emerge a stronger, wiser company with a very important role to play, for many years to come (BP, 2010, p 6-7).*

Également, on note une large utilisation du déterminant « *Our* » : « *Our thoughts* », « *Our response* », « *Our commitments* », « *Our ability* », « *Our meeting with president Obama* », « *Our teams* », « *Our willingness and capacity* », « *Our capacity to meet our financial responsibilities in the Gulf of Mexico* », « *Our position at a*

*critical point* », « *Our financial position* », « *Our remarkable people* », « *Our recently announced partnerships with Rosneft and Reliance demonstrate* ».

Selon Garric *et al.* (2006), « Le déterminant “notre”, par dimension inclusive, intègre les interlocuteurs audit objet de partage [...] Le “nous” professionnel se charge quasiment d’une valeur militante » (Garric *et al.*, 2006, p. 13-14).

En résumé, la lettre du président de BP témoigne d’une utilisation de stratégies discursives visant à réparer la réputation de l’entreprise et la légitimité du secteur dans son ensemble. Nous constatons une forte utilisation de stratégies de légitimation pour réparer la légitimité de processus et maintenir la légitimité d’activité et d’agence.

Le discours montre que l’entreprise est consciente que le secteur fait face à une crise de légitimité de processus et profite du caractère vital du secteur pétrolier (légitimité d’activité) pour défendre sa légitimité de processus. Également, l’entreprise est consciente que l’accident *Deepwater Horizon* a révélé davantage les problèmes de légitimité dans ses façons de faire (processus).

Les stratégies utilisées tentent de projeter une image de BP comme étant une entreprise responsable socialement et économiquement, une entreprise consciente de la nécessité de protéger l’environnement et d’assurer la sécurité de ses employés, une entreprise qui a changé ses façons de faire et qui répond aux besoins énergétiques futurs tout en pensant aux énergies alternatives. Les stratégies utilisées sont les suivantes (voir tableau 5.6) :

- Stratégie de détournement et de déviation de l’attention du public et d’amélioration d’image (Cho 2009).

- Stratégie de perception des changements à venir et une protection des réalisations du passé (Dowling et Pfeffer, 1975) ; (Hasbani et Breton, 2014; Suchman, 1995).
- Stratégie de « *Storytelling* » (Hasbani et Breton, 2013, 2014).

Tableau 5.6 – Stratégies discursives utilisées dans la lettre du président du rapport annuel 2010 de BP en réponse à la crise de légitimité et liens avec la littérature.

Stratégies discursives	Extraits
L'amélioration d'image (Cho, 2009 ; Lindblom, 1993 ; O'Donovan, 2002 ; Dowling et Pfeffer, 1975).	<i>BP's priority is to ensure that the people who work for us, and with us, return home safely (p. 6).</i>
L'évitement et le détournement de l'opinion publique (Cho, 2009, Lindblom, 1993 ; O'Donovan, 2002 ; Dowling et Pfeffer, 1975).	<i>Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf (p. 6). BP's comprehensive internal investigation concluded that a sequence of failures involving a number of different parties led to the explosion and fire (p. 6). Decisive action was required here because events in the US led to a crisis of confidence in BP within the financial markets (p. 6).</i>
Chercher à éduquer et à informer son public concernant le changement réel dans la performance et les activités qui sont conformes aux attentes de la société (Lindbloom, 1994).	<i>We will also do everything necessary to ensure BP is a company that can be trusted by shareholders and communities around the world (p. 7). Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk (p. 7). BP is able to help meet the world's growing need for energy, but we can only do this if we have the trust of society. To achieve this, we must ensure that safety and responsibility are at the heart of everything we do. We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole (p. 7).</i>
Percevoir les changements futurs et protéger les réalisations du passé (Hasbani et Breton, 2014 ; Suchman, 1995).	<i>We are implementing the report's recommendations. We have established a powerful safety and operational risk function, and we have enhanced risk management through the restructuring of our upstream business. We are also conducting a wide-ranging review of when and how we outsource operations (p. 7). Third, we moved to secure the long-term future of BP and our capacity to meet our financial responsibilities in the Gulf of Mexico (p. 7). We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy (p. 6).</i>
Storytelling ou raconter des histoires (Hasbani et Breton 2013, 2014 ; Breton et Gendron, 2013 ; Breton ; 2009).	Contenu de la lettre de président de BP (p. 6-7).



### 5.5 Situation réelle

Grâce au discours de la lettre du président, BP semble être conforme aux attentes de la société et semble remplir son rôle social afin d'avoir droit d'accès aux ressources collectives. Le groupe BP paraît responsable. Or, la réalité est en contradiction avec le joli conte raconté, ce qui prouve que l'organisation utilise des stratégies discursives bien élaborées et adaptées au contexte pour légitimer le secteur pétrolier et regagner la réputation de BP.

Via la lettre de président, BP affirme que sa réponse à la crise est d'une ampleur sans précédent, alors que c'est plutôt la crise elle-même qui est sans précédent. Également, la compagnie fait comprendre au lecteur qu'elle est une entreprise qui a honoré ses responsabilités en payant les dommages relatifs à l'accident *Deepwater Horizon* et continuera à aider à restaurer l'environnement et l'économie au golfe du Mexique. Alors, en 2012, elle a commencé sa stratégie de contre-attaque en estimant qu'elle a trop indemnisé certaines parties après l'accident *Deepwater Horizon*, et elle leur a demandé un remboursement (Pommier, 2014). Elle a même réussi à convaincre le juge ! Selon Pommier (2014) :



BP ne désarme pas. La compagnie pétrolière britannique responsable de la plus grande catastrophe écologique des États-Unis après l'explosion de sa plate-forme *Deepwater Horizon* en 2010 réclame devant la justice la restitution des indemnités qu'elle estime indûment payées, mais aussi des intérêts. La compagnie a déposé vendredi sur le bureau du juge du district de La Nouvelle-Orléans, Carl Barbier, un document précisant que des millions de dollars avaient été versés à des entreprises qui n'auraient pas dû être indemnisées. Elle demande à ce que le juge ordonne le retour des sommes et interdise aux sociétés de continuer à dépenser cet argent auquel elles n'avaient pas droit... Selon les calculs de BP, si les conditions étaient révisées pour exiger des preuves, un vendeur de peaux d'animaux du delta du Mississippi toucherait 14 millions de dollars de moins qu'actuellement, et une entreprise de construction située à des centaines de kilomètres du golfe, 8,4 millions de moins (Pommier, 2014)<sup>72</sup>.

Aussi, selon Herbert et Keystone (2011)<sup>73</sup>, un an après la catastrophe, les indemnités destinées à des milliers de pêcheurs n'avaient pas encore été payées. Et BP déclare que sa réunion avec le président Obama en juin 2010 a fait en sorte de rassurer l'Administration Obama que BP fera le nécessaire sur le golfe du Mexique. Or, le gouvernement Obama n'a pas cessé d'exercer des pressions sur BP. La compagnie est jusqu'à présent toujours sous pression. Selon le journaliste Christophe Magdelaine (2010), le président Obama a déclaré que : « La fuite dans le golfe, qui est tout simplement bouleversante, souligne la nécessité de rechercher des sources d'énergie alternatives » (Obama, 2010)<sup>74</sup>.

Selon BP, une enquête interne a fait ressortir que l'accident est dû à la suite d'une séquence de défaillances impliquant un certain nombre de parties différentes. Oui,

---

<sup>72</sup> Pommier, A.H. (2014, 28 Juin). Marée noire : BP demande à des entreprises de rendre leurs indemnités. Figaro.fr. économie. Récupéré le 18 mars 2014, de <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/06/28/20005-20140628ARTFIG00101-maree-noire-bp-demande-a-des-entreprises-de-rendre-leurs-indemnitees.php>.

<sup>73</sup> Herbert, G / AP-Keystone. (2011, 22 avril). BP poursuit le propriétaire de Deepwater Horizon. RTS INFO. Récupéré le 15 février 2013, de <http://www.rts.ch/info/monde/3094410-bp-poursuit-le-propretaire-de-deepwater-horizon.html>.

<sup>74</sup> Christophe Magdelaine, notre-planet.info, 30 Mai 2010, récupéré de [http://www.notre-planete.info/actualites/2403-pire\\_maree\\_noire\\_USA](http://www.notre-planete.info/actualites/2403-pire_maree_noire_USA).

c'est le cas, différentes parties sont impliquées, mais dans la lettre du président, BP n'a aucune fois mentionné qu'elle était la partie principalement responsable de l'accident. Jeremy Tordjman (2014) s'exprime ainsi :

Selon le jugement qui fustige des décisions « fondées sur le profit », BP est de loin le principal fautif et sa responsabilité dans la catastrophe est évaluée très précisément à 67 %. Celle de la société suisse Transocean, qui était propriétaire de la plate-forme, s'élève à 30 % tandis que 3 % échoient à l'américain Halliburton, qui avait construit le coffrage du puits au cœur du sinistre (Tordjman, 2014)<sup>75</sup>.

La lettre fait ressortir que la catastrophe est soldée, tandis que selon l'organisation écologiste américaine nationale *Wildlife Federation*, l'environnement subit toujours les effets négatifs de la catastrophe Deepwater (Tordjman, 2014)<sup>76</sup>.

BP informe les actionnaires que pour faire face à la crise de confiance en BP par les marchés financiers en raison des événements aux États-Unis, BP fut conduite à annuler le versement de trois dividendes et à prendre une charge totale avant impôt de 40,8 milliards de dollars en plus de vendre jusqu'à 30 milliards d'actifs (22 milliards ont été vendus en 2010). Ces informations ont été présentées aux actionnaires comme une des performances financières de BP malgré les répercussions négatives sur la situation financière des actionnaires.

---

<sup>75</sup> Jeremy Tordjman, Le Devoir, La marée noire pourrait coûter 18 milliards de plus à BP. Récupéré de <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/417613/maree-noire-bp-pourrait-faire-face-a-de-lourdes-amendes-pour-negligences>.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

Selon la lettre de président de BP, la compagnie a entamé des actions de changement à ses façons de faire à savoir :

- Établissement d'une sécurité puissante.
- Amélioration de la gestion des risques grâce à une restructuration des activités en amont.
- Menée d'une étude pour déterminer quand et comment le groupe confiera ses opérations (cette étude était exigée par le gouvernement américain à toutes les pétrolières souhaitant avoir droit de forage dans le golfe du Mexique : elles doivent faire preuve qu'elles peuvent forer en toute sécurité).

Également, la lettre du président informe le lecteur que durant l'année 2010, BP avait des objectifs prioritaires :

- S'assurer que l'équipe d'intervention a les ressources pour arrêter la fuite.
- Contenir et nettoyer les dégâts.
- Fournir un soutien financier aux personnes touchées.
- Mettre en place un fonds de 20 milliards de dollars pour honorer ses engagements.
- Engager 500 millions de dollars pour un programme de recherche de 10 ans étudiant l'impact sur l'environnement de la marée noire.
- Comprendre ce qui est passé et en tirer les leçons.

Cela montre que BP est consciente de l'ampleur de la catastrophe *Deepwater Horizon*, que l'entreprise sait parfaitement que le secteur dans son ensemble fait face à une crise de légitimité de processus et que sa réputation est remise en question.

Également, nous constatons que la lettre du président de BP répond aux recommandations de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* désignée par Obama pour enquêter sur les causes de la

catastrophe de *Deepwater Horizon*. Ces recommandations ont été présentées au gouvernement d'Obama et divulguées au public en janvier 2011. Notons que le rapport annuel 2010 de BP fut publié en mars 2011.

En conformité au tableau 5.7, nous constatons clairement que la recommandation de la commission remet en cause la sécurité dans toute l'industrie. La réponse de BP, posée comme cas représentatif du secteur, pourrait être considérée comme discours exemplaire des organisations appartenant à toute l'industrie pétrolière. Ainsi, c'est une autre preuve que la légitimité doit être considérée comme liée au secteur et pas seulement à l'entreprise et que l'accident industriel de BP, a remis en cause sa réputation et a déclenché les pressions sur tout le secteur.

Le tableau suivant présente les réponses de BP aux recommandations de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* :

Tableau 5.7 – Réponses de BP aux recommandations de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Off Shore Drilling*

Recommandations de la <i>National Commission</i>	Exemples de réponses de BP dans la lettre du président
<i>The immediate causes of the Macondo well blowout can be traced to a series of identifiable mistakes made by BP, Halliburton, and Transocean that reveal such systematic failures in risk management that they place in doubt the safety culture of the entire industry.</i>	<p><i>We resolved to understand what happened on and below the Deepwater Horizon, to apply the lessons learned and to make our finding available publicly. BP's comprehensive internal investigation concluded that a sequence of failures involving a number of different parties led to the explosion and fire.</i></p> <p><i>We are implementing the report's recommendations. We have established a powerful safety and operational risk function, and we have enhanced risk management through the restructuring of our upstream business. We are also conducting a wide-ranging review of when and how we outsource operations.</i></p>
<i>Deepwater energy exploration and production, particularly at the frontiers of experience, involve risks for which neither industry nor government has been adequately prepared, but for which they can and must be prepared in the future.</i>	<i>Clearly, after a very troubled and demanding 12 months, BP is a changed company. As a board we have much to do, and we are working with the executive team to ensure the right checks and balances are in place across the company. The full board will continue to maintain close oversight of matters related to safety. And we will have even greater engagement on the strategic implications on risk.</i>
<i>To assure human safety and environmental protection, regulatory oversight of leasing, energy exploration, and production require reforms even beyond those significant reforms already initiated since the Deepwater Horizon disaster. Fundamental reform will be needed in both the structure of those in charge of regulatory oversight and their internal decision making process to ensure their political autonomy, technical expertise, and their full consideration of environmental protection concerns</i>	<i>We will also continue to respond to climate change, and to the prospect of fossil fuels becoming a smaller part of the energy mix. For these reason, BP must continue to be leader in high-quality hydrocarbons today, while developing the intelligent options we will all rely on tomorrow. Lower-carbon resources remain central to this long-term strategy.</i>
<i>Because regulatory oversight alone will not be sufficient to ensure adequate safety, the oil and gas industry will need to take its own, unilateral steps to increase dramatically safety throughout the industry, including self-policing mechanisms that supplement governmental enforcement.</i>	<i>We must show that we can be trusted to understand and manage our risks. And we must demonstrate that we respect the environment and the needs of local communities and society as a whole</i>



Recommandations de la <i>National Commission</i>	Exemples de réponses de BP dans la lettre du président
<i>The technology, laws and regulations, and practices for containing, responding to, and cleaning up spills lag behind the real risks associated with Deepwater drilling into large, high-pressure reservoirs of oil and gas located far offshore and thousands of feet below the ocean's surface. Government must close the existing gap and industry must support rather than resist that effort.</i>	<i>Our response has been unprecedented in scale, and we are determined to live up to our commitments in the Gulf. First, we ensured the response team had the resources it required to stop the leak, contain and clean up the damage, and provide financial support to those affected.</i>
<i>Scientific understanding of environmental conditions in sensitive environments in deep Gulf waters, along the region's coastal habitats, and in areas proposed for more drilling, such as the Arctic, is inadequate. The same is true of the human and natural impacts of oil spills.</i>	<i>We have set up a \$20-billion fund to show our willingness and capacity to pay all legitimate claims for compensation. For the long term, we have committed \$500 million to a 10-year independent research program that will examine the environmental impact of the oil spilled and dispersants used. BP will continue to help restore the environment and economy of the Gulf. However long that takes.</i>

Source : élaboré à partir de la lettre du président de BP (2010, p. 6-7) et du rapport de la *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling* (2011, p. vii).

L'objectif est de montrer au grand public et au gouvernement que BP a changé ses façons de faire et par la suite de réparer et regagner la légitimité de processus du secteur pétrolier et la réputation du groupe BP. Le discours de BP dans la lettre du président tente de montrer au grand public que l'entreprise a changé ses façons de faire et rejette la responsabilité de l'accident sur l'« autre » (tout ce qui est changement et amélioration, c'est « BP », alors que tout ce qui est problème, c'est l'« autre » : événements aux États-Unis, séquences de défaillances impliquant un certain nombre de parties différentes de BP ayant conduit à l'explosion de la plateforme *Deepwater Horizon*). BP se montre consciente de la protection de l'environnement contre les effets inhérents aux activités des pétrolières et elle pense aux énergies alternatives. Selon Hasbani et Breton (2014) : « *The discourse is then essential to maintain the level of legitimacy despite practices opposed to what the general public finds legitimate* » (Hasbani et Breton, 2014, p. 7)

Le *storytelling* contenu dans la lettre du président tente de légitimer l'industrie pétrolière en mettant l'accent sur le rôle social du secteur pétrolier en guise de réponse aux besoins énergétiques du monde. Le discours fait apparaître l'industrie comme répondant aux normes du contrat social afin de continuer à avoir accès aux ressources collectives.

Les propositions formulées à partir de la littérature n'entrent pas en contradiction avec les résultats, malgré qu'il ne s'agisse pas ici de tester des hypothèses. Également, les résultats ne sont pas en contradiction avec les recherches antérieures. L'analyse des résultats permet de constater que :

- Les industries utilisent la communication pour modifier la perception de la légitimité sociale ou pour paraître se conformer aux signaux de la société.
- Les médias déterminent les attentes de la communauté concernant la performance environnementale et sociale des secteurs particuliers, et ils influencent également leurs perceptions de ces performances.
- En cas de crise de légitimité, l'industrie met en place des stratégies de divulgation et fournit des informations pour contourner ou décaler les nouvelles négatives qui peuvent être accessibles au public afin de rétablir sa légitimité et les industries utilisent le *storytelling* pour diffuser des informations lui permettant de réparer et maintenir sa légitimité.

La présente analyse a permis d'identifier les stratégies discursives que l'industrie utilise en vue de réparer sa légitimité lors de crise et donc de répondre à la question de recherche.

## CONCLUSION

Rappelons que le discours utilisé par BP vise à regagner et à renforcer la confiance des communautés locales et internationales afin de rétablir sa réputation et réparer la légitimité de processus du secteur dans son ensemble. Le discours concerne comment la compagnie a résisté à la crise causée par l'accident *Deepwater Horizon*. Comment a-t-elle honoré ses obligations au golfe du Mexique ? Et comment voit-elle sa stratégie future concernant les façons de faire (légitimité de processus) qui doivent répondre aux normes de sécurité des employés et de l'environnement, tout en augmentant la valeur aux actionnaires (légitimité d'agence) ?

Notons également que la lettre de président transmet un message clair voulant que BP soit la mieux placée pour répondre aux besoins énergétiques mondiaux qui ne cessent d'augmenter (légitimité d'activité) et de penser aux énergies alternatives.

Via le rapport annuel, BP tente de montrer que l'industrie répond aux normes et aux attentes du contrat social, et donc du grand public. Beaucoup d'efforts sont déployés pour bâtir un discours convaincant et rassurant permettant d'influencer le lecteur et de changer ses perceptions à l'égard de l'entreprise et de toute l'industrie. La raison derrière est de continuer à avoir accès aux ressources collectives et à réaliser des revenus record.

### *Apport et conclusion*

L'objectif de cette étude de cas était d'identifier les différentes stratégies discursives utilisées par l'industrie pétrolière pour défendre la légitimité de processus, en réponse à la catastrophe du golfe du Mexique en 2010.

Peu de travaux ont appliqué la méthode d'analyse sémiotique au rapport annuel, et rares sont ceux qui ont étudié les différents niveaux de discours adaptés aux différents niveaux de légitimité (Hasbani et Breton, 2013). Il s'agit d'une analyse réelle de la légitimité du secteur pétrolier : comment a-t-elle été attaquée et comment a-t-on essayé de la réparer ?

L'industrie a besoin d'être vue comme étant conforme aux attentes sociétales pour assurer son rendement (Hasbani et Breton 2013, 2014 ; Breton et Côté, 2006). Donc, dans le présent cas, le secteur pétrolier a besoin de réparer sa légitimité en utilisant des stratégies discursives. C'est dans ce sens que nous avons choisi d'examiner la lettre du président du rapport annuel de BP pour identifier les stratégies de la compagnie British Petroleum. L'objectif était d'identifier les stratégies de légitimation de BP en se référant aux recherches antérieures (Breton et Hasbani, 2014 ; Cho, 2009 ; Suchman, 2005 ; Lindblom, 1994 ; Dowling et Pfeffer, 1975).

Les résultats sont en conformité avec ceux des recherches antérieures. En cas de crise de légitimité, l'industrie pétrolière utilise des stratégies discursives en poursuivant différents objectifs, notamment :

- Pour établir une congruence entre les valeurs sociales qu'impliquent leurs activités et les normes de comportement acceptables dans l'ensemble du système social dans lequel elles opèrent (Dowling and Pfeffer, 1975).
- Pour modifier la définition de la légitimité sociale et changer les perceptions du public (Deegan, 2002 ; Deegan et Unerman, 2006).



Également, l'industrie pétrolière utilise des stratégies d'amélioration d'image, d'évitement et de détournement de la perception du grand public (Cho, 2009). Elle prévoit aussi les changements futurs et protège les réalisations du passé (Hasbani et Breton, 2014 ; Suchman, 2005). Enfin, on note l'utilisation de la stratégie du *storytelling* (Hasbani et Breton, 2013; Hasbani et Breton, 2014).

Cette recherche a fait ressortir que plus l'activité est vitale, plus les acteurs joueront sur le processus. Et donc, plus le processus est douteux. Pour la théorie de la légitimité, la présente étude confirme les propositions de Hasbani et Breton (2013 et 2014) voulant que la légitimité est liée au secteur et non pas à l'entreprise. Lors des problèmes de légitimité, toute l'industrie est remise en question. On parle de légitimité lorsqu'il s'agit du secteur et de réputation lorsqu'il s'agit d'une entreprise. La légitimité doit être étudiée en prenant en considération ses différents types et ses différents niveaux (Hasbani et Breton, 2013).

### *Limites*

Comme toutes les recherches, la présente étude de cas a des limites. Il s'agit d'une étude de cas concernant un accident particulier. Si l'étude d'un nombre restreint de cas ne peut assurer d'établir la fiabilité ou la généralité des résultats (Yin, 2001), l'exposition intense à l'étude de cas peut toutefois polariser les résultats, d'autant plus que nous visions la compréhension d'un phénomène et non pas sa généralisation.

Également, le choc *Deepwater Horizon* n'est pas le seul qui a mis l'industrie pétrolière devant une crise de légitimité de processus, mais nous étions intéressée à cet accident étant donné son ampleur – la catastrophe environnementale fut alors sans



précédent – et du fait que l'accident a engendré des problèmes à toute l'industrie et a fait augmenter les pressions sociétales sur le secteur pétrolier.

### *Recherches futures*

Cette recherche contribue à la littérature de la recherche en comptabilité en ayant opté pour des méthodes d'analyses qualitatives mesurant ainsi l'impact des incidents environnementaux en général sur les principales industries mondiales et leurs stratégies de légitimation mises en œuvre. De plus, elle a étudié la légitimité avec ses différents types et niveaux en se référant au secteur et non pas seulement à l'entreprise. Elle tenta de souligner et d'affirmer qu'en cas de crise (légitimité menacée), les besoins de légitimation augmentent et que des stratégies de légitimation sont mises en place par l'industrie en vue de réparer et maintenir sa légitimité (Hasbani et Breton, 2013, 2014 ; Deegan et Unerman, 2006 ; Cho, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, la crise a été étudiée en analysant le discours de l'entreprise dans le rapport annuel, et des recherches futures pourront enrichir notre recherche en analysant le discours véhiculé à travers les communiqués de presse, le site Web et les conférences de presse de BP. Également, si le présent travail a étudié l'industrie pétrolière, des recherches futures s'intéressant à d'autres industries polluantes seront bénéfiques pour une meilleure compréhension du phénomène dans d'autres industries (par exemple minière, forestière et chimique).

## BIBLIOGRAPHIE

- Ader, C.R. (1995). « A Longitudinal Study of Agenda Setting for the Issues of Environmental Pollution ». *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 72 (2) : 300-3 II.
- AFP, (2012, 21 juin). Golfe/Mexique : vers de nouveaux forages. Le Figaro.fr. Récupéré le 15 mars 2013, de <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2012/06/21/97001-20120621FILWWW00519-golfemexique-vers-de-nouveaux-forages.php>.
- Agence France Presse Londres (2010, 22 juin). Le forage en eau profonde doit continuer, dit BP. La Presse. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://affaires.lapresse.ca/economie/energie-et-ressources/201006/22/01-4292339-le-forage-en-eau-profonde-doit-continuer-dit-bp.php>.
- Balata, P. et Breton, G. (2005). « Narratives vs Numbers in the Annual Report : Are They Giving the Same Message to the Investors ». *Review of Accounting & Finance*, vol. 4, n° 2, p. 5-25.
- Ballymore C., Ingram, D., Tison, V. et Salaun (2012, 11 novembre). Amende record pour BP aux États-Unis. Usine nouvelle. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.usinenouvelle.com/bp/>.
- Banque de données des statistiques officielles sur le Québec. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.bdso.gouv.qc.ca>.
- Barthes, R. (1964). *Le degré zéro de l'écriture : Éléments de sémiologie*, Paris : Gonthier.
- Batenbaum, J.C. (2010, 12 juillet). « L'Europe veut tirer les leçons de la catastrophe du Deepwater Horizon ». *Actualités News Environnement*. Récupéré le 1<sup>er</sup> mai 2012, de <http://www.actualités-news-environnement.com/23885-Europe-veut-tirer-lecons-catastrophes-deepwater-Horizon.html>.
- Bauchet, P. (2003). *Concentration des multinationales et mutations des pouvoirs de l'État*. Paris : CNRS Éditions.
- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris : Galilée.

- Beauchesne, O.H. (2008). « L'agenda setting et le framing des blogues ». Mémoire, Maîtrise en science politique. Montréal : Université de Montréal. Récupéré le 20 avril 2013, de [http://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/7462/Hillman\\_Beauchesne\\_Olivier\\_2009\\_memoire.pdf?sequence=1](http://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/7462/Hillman_Beauchesne_Olivier_2009_memoire.pdf?sequence=1).
- Berger B. (2001). « Private Issues and Public Policy : Locating the Corporate Agenda in Agenda-Setting Theory ». *Journal of Public Relations Research*, 13(2), 91-126.
- Berger, P. et Luckmann, L. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York : Doubleday/Anchor.
- Boje, D., Oswick, C. et Ford, J. 2004. « Language and Organization : The Doing of Discourse ». *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 571-577.
- Boje, D.M. (1991), « The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 106-26.
- Boje, D.M. (2001), *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London : Sage.
- Breton, G et Côté, L. (2006), « Profit and the Legitimacy of the Canadian Banking Industry », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 19, n° 4, p. 512-93.
- Breton, G. 2008, «Using semiotic analysis on the annual report». *Cahier de recherche de l'Université du Québec à Montréal*.
- Breton, G. (2009), « From Folk-Tales to Shareholder-Tales : Semiotics Analysis of the Annual Report », *Society and Business Review*, vol. 4, n° 3, p. 187-201.
- British Petroleum (2010), *Rapport annuel*, British petroleum, Grande-Bretagne.
- British Petroleum Financial and Operating information 2009-2013. Récupéré le 30 novembre 2014, de [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/investors/FOI\\_2009\\_2013\\_full\\_book.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/investors/FOI_2009_2013_full_book.pdf).
- British Petroleum, site officiel (2012), disponible sur <http://www.Bp.com>.
- British Petroleum, site officiel (2012), disponible sur <http://www.Bp.com>, consulté 01 mars 2012.
- Brown, N. et Deegan, C. (1999), « The Public Disclosure of Environmental Performance Information : A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory », *Accounting and Business Research*, 37(1), p. 21-41.

- Buhr, N. (1998), « Environmental Performance, Legislation and Annual Report Disclosure : The Case of Acid Rain and Falconbridge », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 11(2), p. 163-190.
- Campbell, D.J. (2000). « Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction ? Corporate Social Disclosure », in Marks and Spencer Plc Corporate Reports, 1969-1997, *Accounting Forum*, 24(1), p. 80-100.
- Centre de documentation, de recherche et d'expérimentations sur les pollutions accidentelles des eaux (CEDRE) (s.d). Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.cedre.fr/fr/accident/exxon/exxon.php>.
- Chautard, S. (2008), *Le Pétrole*, Groupe Vocatis.
- Cho, C.H. (2009), « Legitimizing Strategies Used in Response to Environmental Disaster : A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents », *European Accounting Review*, vol. 18, n° 1, p. 33-62.
- Cho, C.H. et Patten, D.M. (2007), The Role of Environmental Disclosures as Tools of Legitimacy : A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), p. 639-647.
- Chomsky, N. et Herman, E.S. (1988). *La fabrication du consentement : de la propagande médiatique en démocratie*. Agone. Nouv. Ed Rev & Actualités. Marseille.
- Czarniawska, Barbara (1998), *A Narrative Approach in Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Davidson, M. (1996), « Profit and the Legitimacy of the Canadian Banking Industry », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n° 4, p. 512-53 (quoted by Breton, G. and Côté, L., 2006).
- Dearing, J. W., & Rogers, E. M. (1996). *Agenda-Setting*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Deegan, C. (2002), « The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 282-311.
- Deegan, C. and Rankin, M. (1996) Do Australian Companies Report Environmental News Objectively ? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully the Environmental Protection Authority, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(2), p. 50-67.
- Deegan, C. et Unerman, J. (2006). *Financial Accounting Theory*, Maidenhead : McGraw-Hill Education, p. 466.

- Deegan, C., Rankin, M. et Tobin, J. (2002), « An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997 : A Test of Legitimacy Theory », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), p. 312-343.
- Deegan, C., Rankin, M. et Voght, P. (2000), « Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents : Australian Evidence », *Accounting Forum*, 24(1), p. 101-130.
- Deephouse, D.L. (1996), « Does Isomorphism Legitimate ? », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4 ; p. 1024-1039.
- Dowling J. Et Pfeffer, J. 1975. « Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior ». *Pacific Sociological Review*, vol. 18, p. 122-136.
- Équipe de perspective du monde (2010, 22 avril), « Déversement de pétrole dans le golfe du Mexique ». *Perspective du Monde*. Récupéré le 21 février 2013, de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=1087>.
- Eyal, C.H., Winter, J.P et DeGeorge, W.F. (1981), « The Concept of Time Frame in Agenda Setting », dans G.C. Wilhoit (ed.), *Mass Communication Yearbook*, Beverly Hills, CA : Sage Publications Inc.
- Fairhurst, G.T. et Putnam, L. (2004), « Organizations as Discursive Constructions ». *Communication Theory*, 40(1), février 2004, p. 5-26.
- FB Bourse (2011, 7 juin). Classement des compagnies pétrolières (2011). FB Bourse. Récupéré le 13 mars 2012, de [http:// www.fb-bourse.com/classement-compagnies-petrolieres-2011/2](http://www.fb-bourse.com/classement-compagnies-petrolieres-2011/2).
- Fiol, C.M. (1989), « A Semiotic Analysis of Corporate Language : Organizational Boundaries », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n° 2, p. 277-303.
- Fryed, L. (2011). La question de la légitimité de l'industrie pharmaceutique auprès de ses parties prenantes dans le cadre d'un centre hospitalier. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Montréal. Récupéré d'Archipel, l'archive de publications électroniques de l'UQAM <http://www.archipel.uqam.ca/4181/1/M12183.pdf>.
- Garric, N., Léglise, I. et Point, S. (2006), « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », *Revue de l'Organisation responsable*, n° 1, p. 5-17.
- Gauthier, B. (dir) (2009). *La recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, D. et G. Breton (2014), « The Storytelling in the Annual Report », *Working Paper*, p. 1-27.



- Gendron, D. et Breton, G. (2013), « Telling the Privatization Story : A Study of the President's Letter », *Society and Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 179-192.
- Godefroy, T. et Lascoumes, P. (2004), *Le capitalisme clandestin : L'illusoire régulation des places offshore*, Paris : La Découverte, 262 p.
- Gray, R. et Bebbington, J. (2001), *Accounting for the Environment*, London : Sage Publications Ltd.
- Gros Jean (2009), « Du "linguistic turn" à aujourd'hui : Héritage théorique et perspectives contemporaines ». Communication présentée dans le cadre de la table ronde. Université Rennes 2.11 et 12 juin 2009. Fondements des « approches communicationnelles des organisations » : France, Belgique, Canada.
- Groupe d'Entrevignes (1979). *Analyse sémiotique des textes*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- Habermas, J. (1971), *Raison et légitimité*. Payot.
- Haillet, P.P. (2007). *Pour une linguistique des représentations discursives*. Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- Hasbani, M. (2008). La gestion de la légitimité par le récit : le cas de l'industrie pharmaceutique. (Mémoire de maîtrise). Université. Du Québec à Montréal. Récupéré d'archipel, l'archive de publications électroniques de l'UQAM <http://www.archipel.uqam.ca/1749/1/M10701.pdf>.
- Hasbani, M. et Breton, G. (2013), « Restoring Social Legitimacy : Discursive Strategies Used by a Pharmaceutical Industry Leader », *Society and Business Review*, 8(1), 71-89.
- Hasbani, M. et Breton, G., 2014, *Discursive Strategies and the Maintenance of Legitimacy*, Working Paper, p. 1-33.
- Herbert, G. / AP Keystone (2011, 22 avril), « BP poursuit le propriétaire de Deepwater Horizon ». RTS INFO. Récupéré le 15 février 2013, de <http://www.rts.ch/info/monde/3094410-bp-poursuit-le-proprietaire-de-deepwater-horizon.html>.
- IMO (s.d), Summary of Status of convention. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.imo.org/About/Conventions/StatusOfConventions/Pages/Default.aspx>.
- Jeans, C. (2011), *Réaliser son mémoire et sa thèse*. Presses de l'Université de Québec.
- Jeff (2010, 1er juillet). Facebook a supprimé la page « Boycott BP » par erreur. Next INpact. Récupéré le 17 avril 2015, de <http://www.nextinpact.com/archive/58003-facebook-boycott-bp-censure.htm>

- Karmapolis, K. (2008, Juin), « No Petrol, la fin du pétrole n'aura pas lieu ». Récupéré le 30 mai 2014, de <http://www.karmapolis.be/pipeline/petrole.html>.
- L'Express de France (2012, 6 mai), « Les gens du golfe du Mexique, deux ans après la marée noire causée par la pétrolière BP ». *MétéoPolitique*. Récupéré le 15 mars 2013, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/Golfe-du-Mexique\\_maree-noire-deux-ans-plus-tard\\_16.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/Golfe-du-Mexique_maree-noire-deux-ans-plus-tard_16.htm).
- La Rédaction. (2014, 16 juillet). Classement des entreprises les plus grandes, les plus riches. JDN l'économie de demain. Récupéré de <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml>.
- Lauzon, L.P. et Hasbani, M. 2008 « L'industrie pétrolière mondiale. Analyse socio-économique des six plus grandes pétrolières mondiales. Pour une période allant de 1999 au 2007 ». Cahier de recherche de la Chaire d'études socio-économiques de l'Université du Québec à Montréal.
- Lazarsfeld, P. F., & Merton, R. K. (1948). Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (p. 95/118). New York : Harper & Brothers.
- Lefigaro.fr avec AFP (2014, 13 mars), « USA : BP peut participer aux appels d'offre ». *Le Figaro*. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/03/13/97002-20140313FILWWW00389-usa-bp-peut-participer-aux-appels-d-offre.php>.
- Lestrangle, C., Paillard C. A., et Zelenko, P. (2005). *Géopolitique du pétrole, Un nouveau marché. De nouveaux risques. Des nouveaux mondes*. Paris : Éditions Technip
- Lindblom, C.K. (1993), « The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure ». Paper presented at the *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Lindblom, C.K. (1994), « The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure », *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York : Harcourt
- Malone, D. et Roberts, R. W. (1996), « Public Interest Reports as a Medium for Corporate Disclosure : The Case of General Motors », *Journal of Business Ethics*, 15(7), p. 759-771.
- Marcus, A.A. et Goodman, R.S. (1991), « Victims and Shareholders : The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During a Crisis », *Academy of Management Journal*, 34(2), p. 281-305.

- Marées noires (s.d). Double coque. Récupérée le 27 février 2015, de <http://www.marees-noires.com/fr/source/accident-de-petrolier/double-coque.php>.
- Mazière Francine (2010), *L'analyse du discours*, PUF, coll. « Que sais-je ? », (2e éd.), p. 3-6. URL : [www.cairn.info/l-analyse-du-discours--9782130585237-page-3.htm](http://www.cairn.info/l-analyse-du-discours--9782130585237-page-3.htm). Consulté le 10 novembre 2014.
- McCombs, M. (2005), « A Look at Agenda-Setting : Past, Present and Future », *Journalism Studies* 6 (4), p. 543-557.
- McCombs, M. et D. Shaw (1972), « The Agenda Setting Function of Mass Media », *Public Opinion Quarterly*, 36 : 176-187.
- MétéoPolitique (2010, 23 mai). Marée noire : « le Tchernobyl de l'industrie pétrolière », Barack Obama ne décolère pas. Récupéré le 2 décembre 2014, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere\\_03.htm](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere_03.htm).
- Ministère de l'Environnement du Canada, site Web officiel : <http://www.ec.gc.ca>.
- Ministère de l'Environnement du Canada. Pétrole. Récupéré le 15 mars 2012, de <http://www.ec.gc.ca/energie-energy/default.asp?lang=Fr&n=804660DC-1>.
- National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling (2011, janvier). Deep Water Disaster and the future of Offshore Drilling. Récupéré le 15 février 2015, de <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>.
- Neu, D., Warsame, H. et Pedwell, K. (1998). « Managing Public Impressions : Environmental Disclosures in Annual Reports ». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 3, p. 265-282.
- O'Donovan, G. (1999), « Managing Legitimacy Through Increased Corporate Environmental Reporting : An Exploratory Study », *Interdisciplinary Environmental Review*, 1(1), p. 63-99.
- O'Donovan, G. (2002), « Environmental Disclosures in the Annual Report : Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), p. 344-371.
- Office national de l'énergie / Young, Sheri, Secrétaire de l'Office. (2014, 6 octobre). Exigences de dépôt relatives aux forages extracôtiers dans l'Arctique canadien de l'Office national de l'énergie- Nouvelle Version. Récupéré le 5 novembre 2014, de <http://www.neb-one.gc.ca/bts/ctr/gnthr/rctcrvwflngrqrmnt/2014-10-06nbl-fra.pdf>
- Papa, M.J., Daniels, T.D. et Spiker, B.K. (2008), *Organizational Communication*. Sage Publications.

- Paris MoU (s.d). Organisation. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.parismou.org/about-us/organisation>.
- Parlement Européen. Commission : industrie, Recherche et énergie (2012, 9 octobre). « Pétrole et gaz en mer : pas de permis de forage sans rapport sur les dangers majeurs et plan d'intervention d'urgence ». Récupéré le 20 octobre 2012, de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20121008IPR53115&format=XML&language=FR>.
- Patten, D.M. (1992), « Intra-Industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill : A Note on Legitimacy Theory », *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), p. 471-475.
- Patten, D.M. et Crampton, W. (2004), « Legitimacy and the Internet : An Examination of Corporate Web Page Environmental Disclosures », *Advances in Environmental Accounting and Management*, 2, p. 31-57.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003), *The External Control of Organizations*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Piette, I. et Rouleau L. (2008), « Le courant discursif en théorie des organisations : Un état des lieux », *Les cahiers de recherche du GÉPS*, vol. 2, n° 2.
- Poisson C. (2012), « Diagnostic organisationnel dans la PME : une perspective discursive », Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Montréal : Université de Québec à Montréal.
- Pommier, A.H. (2014, 28 Juin), « Marée noire : BP demande à des entreprises de rendre leurs indemnités », *Figaro.fr. économie*. Récupéré le 18 mars 2014, de <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/06/28/20005-20140628ARTFIG00101-maree-noire-bp-demande-a-des-entreprises-de-rendre-leurs-indemnites.php>.
- Propp, V. (1965), *Morphologie du conte*, Paris : Seuil.
- Rapport annuel 2010, 2013 d'Exxon Mobil.
- Rapport annuel 2010, 2013 de British Petroleum.
- Rapport annuel 2010, 2013 de China National Petroleum Corporation.
- Rapport annuel 2010, 2013 de Royal Dutch Shell.
- Reuters, Wall Street Journal et Agence France Presse (2012, 15 novembre). BP payera une amende de 4,5 milliards à la justice américaine. Radio Canada. Récupéré le 2 décembre 2014, de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2012/11/15/001-bp-golfe-mexique-maree-noire.shtml>.

- Robillard, J.P. (2010, 9 mai), « Marée noire de pétrole, inquiétudes canadiennes : Péril noir sous glace », *MétéoPolitique*. Récupéré le 15 février 2015, de [http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/inquietudes-canadiennes\\_maree-noire\\_14.htm#\\_Canadien](http://meteopolitique.com/fiches/petrole/danger-petrole/inquietudes-canadiennes_maree-noire_14.htm#_Canadien).
- Rogers, E.M. et Dearing J.W. (1988), « *Agenda-Setting Research : Where Has it Been ? Where Is it Going ?* », dans J. A. Anderson (dir), *Communication Yearbook II*. Newsbury Park, CA : Sage, p. 555-594.
- Rousseau, J.J. (1915), *Du contrat social et autres œuvres politiques*, Garnier Frères.
- Sacré, P. (2010, 21 juin). British Petroleum : environnement et droits humains. BP le roi de la diversion. Centre de recherche sur la mondialisation. Mondialisation.ca. Récupéré le 15 novembre 2012 de <http://www.mondialisation.ca/british-petroleum-environnement-et-droits-humains/19835>.
- Sarfati, G.E. (1997), *Éléments d'analyse du discours*, Paris : Éditions Nathan.
- Shocker, A.D. et P.S. Sethi. (1974), « An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies ». *California Management Review*, vol. 15, n° 4, p. 97-105.
- Smith, R. C. (1993, May), *Images of Organizational Communication : Root Metaphors of the Organization-Communication Relation*. Paper presented at the annual conference of the International Communication Association, Washington DC.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 20, p. 571-610.
- Sustainable Review (2014), British Petroleum
- Tordjman, J. (2014, 4 septembre), « La marée noire pourrait coûter 18 milliards de plus à BP », *Agence France-Presse. Le Devoir*. Récupéré le 2 décembre 2014 de <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/417613/maree-noire-bp-pourrait-faire-face-a-de-lourdes-amendes-pour-negligences>.
- Transport Canada (2010, octobre), *Politique maritime internationale. Transport par mer de substances nocives et potentiellement dangereuses : responsabilité et indemnisation*. Récupéré le 27 février 2015, de <http://www.tc.gc.ca/media/documents/politique/snpd-document-de-travail.pdf>.
- TV5 (2010, mai), Entrevue avec Carl Davidson, (économiste vert). Récupéré de <http://www.tv5.org/cms/chaine-francophone/info/Les-dossiers-de-la-redaction/Maree-noire-golfe-mexique-mai-2010/p-9042-Entretien-avec-Carl-Davidson-economiste-vert-.htm>.



- Unerman, J. (2000), « Reflections on Quantification in Corporate Social Reporting Content Analysis », *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, 13(5), p. 667-680.
- Van Dijk (1985), *Handbook of Discourse Analysis*, London : Academic Press ; Orlando, San Diego, New York, Toronto, Montreal, Sydney, Tokyo, 1-3 p., Washington, DC.
- Weber, M. (1971), *Économie et société, Tome 1*, Paris : Plon, 411 p.
- White A.N. (1978), *Financing the International Petroleum Industry*, Graham & Trotman LTD, p. 1-2.
- Wiseman, J. (1982), « An Evaluation of Environmental Disclosures Made in Corporate Annual Reports », *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), p. 53-63.
- Yin, R.K. (1981), « The Case Study as a Serious Research Strategy », *Science Communication*, vol. 3, p. 97-114.
- Yin, R.K. (1993), *Applications of Case Study Research*. 2nd Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 34, London : Sage Publications, 192 p.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research : Designs and Methods*, London : Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003), *Applications of Case Study Research*. 2nd Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 34. London: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, 4th Edition, London : Sage Publications.
- Zucker, Harold G. (1978), «The Variable Nature of News Media Influence». In B. D. Ruben (ed.) *Communication Yearbook No. 2*, New Brunswick, Transaction, p. 225-45.